



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO – PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**“MODELO DE LIDERAZGO EDUCACIONAL PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA I.E. DEL NIVEL SECUNDARIO  
DANIEL ALCIDES CARRIÓN DE LA PROVINCIA DE SANDIA,  
PUNO”**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en  
Ciencias de la Educación con mención en Administración de  
Instituciones Educativas y Tecnológicas de la Información.

**AUTOR: Bach. JUAN PABLO ARESTEGUI MAMANI**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

Modelo de Liderazgo Educacional para mejorar la gestión institucional  
de la I.E. del nivel secundario Daniel Alcides Carrión de la provincia  
de Sandia - Puno

---

JUAN PABLO ARESTEGUI MAMANI  
ASESOR

---

Dr. PERCY MORANTE GAMARRA  
AUTORA

APROBADA POR:

---

DR. MANUEL BANCES ACOSTA  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

DRA. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO  
SECRETARIO DEL JURADO

---

M. SC. MARTHA RÍOS RODRÍGUEZ  
VOCAL DEL JURADO

2018

## DEDICATORIA

Con el mayor cariño a mis padres, a mis hijos,  
a mi esposa quienes me alentaron durante mi  
formación académica.

## AGRADECIMIENTO

- Mi eterno agradecimiento a la gloriosa Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque por brindarme la oportunidad de seguir estudios de postgrado. Además, agradezco por la inculcación de un nuevo paradigma de investigación científica: critico – propositivo.
- A todos mis amigos que me dieron apoyo moral durante el tiempo de estudios, más que todo durante la estructuración de este trabajo.
- A los docentes del programa de maestría por sus enseñanzas significativas de suma importancia de acorde a nuestro tiempo (sociedad del conocimiento) del siglo XXI.

## TABLA DE CONTENIDOS

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I: ESTUDIO FACTO – PERCEPTIBLE DEL OBJETO COMO PRIMERA APROXIMACIÓN.

1.1. Localización contextual.....	15
1.2. Evolución histórica y tendencia del problema .....	17
1.3. Diagnóstico y características de la I.E.S. Daniel Alcides Carrión .....	19
1.4. Metodología utilizada.....	27

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema.....	33
2.2. Bases teóricas... ..	37
2.2.1. Teoría de liderazgo transformacional .....	37
2.2.2. Teoría de administración educativa sistémica .....	37
2.2.3. Teoría de administración funcionalista .....	40
2.2.4. Teoría de administración dialógica .....	41
2.3. Liderazgo educacional .....	42
2.4. Gestión Institucional .....	45

## CAPITULO III: RESULTADO Y PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación de los datos proporcionados por los docentes .....	50
3.2. Modelo teórico: Liderazgo educacional .....	65
3.2.1. Presentación .....	66
3.2.2. Objetivos .....	67
3.2.3. Referentes teóricos del modelo de liderazgo educacional .....	67
3.2.4. Principios del modelo de gestión institucional .....	72
3.2.5. Estructura del modelo del liderazgo educacional .....	75
3.3. Propuesta del modelo de gestión institucional .....	83
3.4. Punto final .....	89

## CONCLUSIONES

## RECOMENDACIONES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## APENDICE

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación científica Modelo de Liderazgo educacional para mejorar la gestión institucional de la I.E Daniel Alcides Carrión de la provincia de Sandia – Puno, surge como un reto al problema de la deficiente gestión institucional de la entidad educativa indica y tiene como objetivo de diseñar y proponer para contribuir en la mejora del desarrollo de gestión de administración institucional. Teniendo en cuenta que dicha área administrativa es de mayor relevancia y pertinencia para cualificar los servicios educativos, y por ende mejorar el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes.

Los resultados de investigación facto – perceptible claramente demuestra la pobreza conceptual y metodológica de la gestión institucional.

Frente a esta realidad problemática nuestra intervención investigativa esta dado en un modelo de liderazgo educativo fundado en las teorías de administración como: la teoría sistémica, el funcionalismo administrativo, la dialógica y el liderazgo transformacional. De hecho, el presente modelo teórico construido constituye nuestro modesto aporte al campo de ciencia de la administración educativa. Por un lado, el modelo teórico tiene su parte operativa concretado en una propuesta coherente clarividente y convincente de un perfil del gerente o director de la institución educativa, que debe conocer y aplicar los aspectos o dimensiones del modelo de gestión educacional.

En la estructuración se ha utilizado los métodos teóricos: análisis – síntesis; inducción – deducción; histórico – lógico; modelación y dialógica, con el enfoque histórico, sistémico y dialógica e intradisciplinar.

Palabras claves: gestión. Modelo teórico, propuesta, totalidad institucional.

El autor

## SUMMARY

The present work of scientific research Educational Leadership Model to improve the institutional management of the Daniel Alcides Carrión of the province of Sandia - Puno, arises as a challenge to the problem of the deficient institutional management of the educational entity indicates and aims to design and propose to contribute in the improvement of the development of institutional administration management. Taking into account that this administrative area is of greater relevance and relevance to qualify educational services, and therefore improve the level of learning achievement of students.

The results of facto - perceptible research clearly demonstrate the conceptual and methodological poverty of the institutional management.

Faced with this problematic reality, our research intervention is based on an educational leadership model based on management theories such as: systemic theory, administrative functionalism, dialogical and transformational leadership. In fact, the present theoretical model constructed constitutes our modest contribution to the field of science of educational administration. On the one hand, the theoretical model has its operational part specified in a coherent and compelling clairvoyant proposal of a profile of the manager or director of the educational institution, who must know and apply the aspects or dimensions of the educational management model.

In the structuring the theoretical methods have been used: analysis - synthesis; induction - deduction; historical - logical; modeling and dialogical, with the historical, systemic and dialogical and intradisciplinary approach.

Keywords: management. Theoretical model, proposal, institutional totality.

The author



## INTRODUCCIÓN

La institución educativa es una organización creada por la sociedad concreta históricamente establecida mediante la política educativa tiene como el objetivo de brindar una formación integral de las personas a fin de que adquieran conocimientos, habilidades y valores morales y que sean útiles para la sociedad y así mismo.

Sin la educación sería imposible el desarrollo social. De las instituciones educativas particularmente egresan profesionales de diversas especialidades que van a generar producción de bienes materiales y de servicio.

Toda institución educativa no es tanto autogestionaria, sino que requiere de la conducción para alcanzar sus metas, dicha conducción está a cargo de un director o gerente institucional, quien es la persona profesional en administración educativa cuya función es planificar, organizar, desarrollar acciones y controlar al personaje que labora en la institución educativa, a esto se denomina gestión institucional, que implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas de hacer para el mejor funcionamiento y resultados educativos.

En todas las actividades de gestión institucional el director como máxima autoridad institucional que tiene que demostrar el liderazgo gerencial que implica plasmar saberes, haceres y sentires en aras del desarrollo polidimensional de la institución educativa.

La gestión institucional es el conjunto de acciones que se desarrollan o realizan en una escuela para lograr metas y propósitos claramente definidos en buena cuenta la gestión institucional debe comprender y articular todos los elementos de la organización escolar en acciones coordinadas y colaborativas. La gestión institucional como articulación orgánica de todos los componentes con el único

propósito de lograr el objetivo previsto con articulación. La gestión institucional es una realidad compleja donde el liderazgo directoral es la brújula o norte de la dinámica de la institución, a esto agregamos, el clima institucional y organizacional (relación interpersonal y cultural organizacional), los instrumentos de gestión institucional (Proyecto Educativo Institucional PEI; Plan Anual de trabajo PAT; Proyecto Curricular Institucional PCI; Reglamento Interno RI; Proyectos de Innovación manual de funciones MF; Informe de Gestión Anual IGA; organigrama). La funcionalidad de la institución está la planificación estratégica, la función educativa y el control educativo.

El concepto de gestión, tal como se utiliza actualmente en el mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de Institución educativa. Desde esta óptica la gestión institucional, implica impulsar la dirección o conducción de la institución educativa hacia las metas previamente determinadas, a partir de una planificación educativa para que le resulten necesarios, saber, habilidades y experiencias respecto del medio sobre lo que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos empleados por los sujetos involucrados en la actividad educativa.

Una buena gestión institucional está condicionada por un modelo de liderazgo gerencial o directoral democrático, creativo y transformador. El concepto de liderazgo viene de líder quien es una persona carismática e influyente en los subalternos, quienes admiran y siguen su modelo de actuar.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo de trabajo con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, motivar y evaluar las actuaciones de sus subalternos.

El liderazgo educativo, juega un papel vital en la creación de condiciones para triunfar en todos los niveles de educación y sistemas educativos; los líderes educativos son fundamentales para establecer relaciones entre los diferentes niveles de educación y formación, las familias, en el mundo laboral y la comunidad local, con el objetivo común de aumentar el éxito de los estudiantes.

El motivo de esta investigación es a raíz de nuestra percepción del problema que se observa las diferencias en la gestión institucional en la institución Daniel Alcides Carrión de la provincia de Sandía – región Puno; lo cual se manifiesta en las siguientes dimensiones: planificación, organización; dirección; control y entre otros aspectos. Lo cual obedece a múltiples condiciones causales de los cuales el de mayor relevancia se considera el liderazgo gerencial.

En este caso se “designa una dificultad que no se puede resolver automáticamente, sino que requiere de una investigación conceptual o empírica. Un problema, es el primer eslabón de una cadena de problemas, investigación y solución” (Bunge, 1980, p.420). Por un lado, el objeto de la investigación es el proceso de gestión educativa.

Esta es la parte de la realidad abstraída de ella y es portador del problema. En este sentido es “la parte de la realidad objetiva que presenta el problema y sobre la cual actúa el investigador con vista a la solución del problema. Es una abstracción que hace el investigador de la realidad como sujeto activo de dicho proceso, sobre las bases teóricas científicamente fundamentada y se encuentra condicionada por el escenario histórico cultural donde se desarrolla dicho proceso de investigación con el fin previamente establecido” (Alvares y Sierra 2001, p.57). Como **objetivo general** es diseñar y proponer un modelo de liderazgo educacional para mejorar la gestión institucional de la I.E. Daniel Alcides Carrión de la provincia de Sandía, región Puno. Del objetivo (propósito de la investigación) se desprende los **objetivos específicos** que son los siguientes:

- Analizar el objeto problema de la investigación desde una óptica sistémica holística - fractal.

- Elaboración del fundamento teórico – conceptual del problema de investigación.
- Presentar los resultados de la investigación, el modelo teórico y la propuesta.

El objetivo en singular es el rector del proceso de la investigación responde a la pregunta el para que investigar. En este caso se investiga para construir conocimientos, resolver el problema y por ende transformar el objeto de la investigación. El campo de acción (aspecto específico del objeto de la investigación) que está dado por el proceso de administración de recursos humanos, en la I.E.S. Daniel Alcides Carrión de la provincia de Sandía, región Puno. Y la hipótesis es, si se diseña y se propone un modelo de liderazgo educacional sustentado en las teorías de administración, sistémica, funcionalista, dialógica y liderazgo transformacional, entonces se mejora la gestión institucional de la I.E.S. Daniel Alcides Carrión de la provincia de Sandía, región Puno. Consideramos hipótesis como la idea a defender en todo el proceso de la investigación. El aporte teórico esta expresada en el modelo teórico de liderazgo educacional debidamente fundamentado y la propuesta como alternativa de solución. Una investigación científica necesariamente es auténtica y aportativo que se traduce en una pequeña contribución a la ciencia de la administración educativa.

La significación práctica, implica que toda investigación es actividad práctica, y su inserción a la práctica social. La práctica es la fuente de la investigación, el fin de la investigación y criterio de la verdad (Tomaschwky 1969, p.250). Que según Chao 1989, p.391) “la investigación es un proceso dialéctico de la unidad entre la teoría y la práctica mediante la metodología y conceptos”. Significación actual, la problemática de gestión institucional es un tema que requiere investigación para reciclaje para un funcionamiento óptimo, quiere decir no es asunto irrelevante, sino más bien al contrario que la calidad de servicio educativo está condicionado de buena administración educativa con un liderazgo gerencial competente.

Metodología de investigación, implica la manera de pensar y hacer con el fin de alcanzar los objetivos. En este trabajo de tesis se ha plasmado el enfoque multimétodo e interdisciplinar. Se ha utilizado los métodos como el histórico-lógico;

el analítico – sintético; el inductivo – deductivo, la modelación y la dialéctica, y por último la técnica de encuesta y el fichaje. Con la primera se acopiado los datos en el trabajo de campo, para lo cual se ha diseñado los instrumentos como el cuestionario con los ítems correspondientes que emanaron de las dimensiones e indicadores. Con la segunda técnica se ha recabado la información de las fuentes bibliográficas, hemerográficas y electrónicas (internet), para esto se ha elaborado las fichas de resumen y textuales.

El presente trabajo de acuerdo al nivel de investigación, ésta es de nivel descriptivo crítico propositivo, vale decir después del análisis crítico del problema de estudio, presentamos un modelo teórico y su presupuesto como una medida contributiva a la solución del problema.

El trabajo está estructurado en tres capítulos:

- El primer capítulo del trabajo está referido sobre el análisis empírico del objeto de la investigación, es decir el aspecto facto – perceptible del mismo, como primera aproximación.
- El segundo capítulo trata acerca del fundamento teórico - conceptual del problema de la investigación.
- El capítulo tercero está referido acerca de los resultados de la investigación, análisis e interpretación del modelo y la propuesta alternativa de solución.

## **CAPÍTULO I:**

### **ANÁLISIS FACTO – PERCEPTIBLE DEL OBJETO**

## **CAPÍTULO I: ANALISIS FACTO – PERCEPTIBLE DEL OBJETO COMO PRIMERA APROXIMACIÓN.**

### **1.1. Localización contextual**

El objeto de la investigación (proceso de gestión educativa), y el problema (deficiencias de la gestión institucional en el centro educativo de nivel secundaria Daniel Alcides Carrión, que está ubicado en el distrito Massiapo de la provincia de Sandia de la región Puno.

Como se sabe el objeto es el portador del problema que consideramos como una totalidad, como la unidad interna del objeto, donde el sujeto (investigador); establece relaciones con el objeto cognoscente, que en ciencias sociales se denomina sujetos, estas categorías óntico – epistémico constituyen las leyes centrales del proceso investigativo. En este caso destacamos tanto al sujeto como al objeto de investigación. Hablando metafóricamente el objeto no es una isla, sino que está ubicado en contexto o entorno complejo de carácter geográfico, socio – económico, político, cultural, que directa o indirectamente ejerce influencia en el objeto de estudio, como también este lo hace similar. Es decir, existe la interinfluencia entre el texto (objeto) y contexto (realidad compleja) que rodea al objeto de estudio. Es decir, es el marco contextual que ésta dado por los aspectos del medio, de aquellos que rodea al objeto de la investigación. Al decir de Capra (1906, p.95), “el mundo no puede analizarse a partir de una serie de elementos aislados que existen de manera independiente. La noción de partes separadas... es una idealización que tiene sólo un valor aproximativo”.

Después de estas anotaciones pasamos a referirnos acerca de aspectos básicos del lugar. La provincia es el espacio donde está ubicado la I.E. Daniel Alcides Carrión, se encuentra a 1340 metros sobre el nivel del mar, con extensión territorial es de 1125 kilómetros cuadrados. Presenta un clima variado de acuerdo a las estaciones del año, su territorio es irregular, presenta diversos pisos ecológicos, con flora y fauna correspondiente. Las vías de comunicación son carrozables y también es por caminos de herradura que los une.

En el plano social, la estratificación social esta los campesinos ricos, medios y pobres, este último es la mayoría poblacional. Por un lado, están los comerciantes, mineros informales y los artesanos. Por otro lado, los patrones culturales es la coexistencia entre andino y occidental con predominancia de este último que se configuran en las fiestas navideñas, carnavales, canciones, danzas, diversas costumbres y tradiciones, también en la gastronomía.

Dicha provincia de Sandia está situada en la región Puno. Limita por el norte con la provincia de Tambopata, por el este con Bolivia, por el sur con la provincia de San Antonio de Putina y por el oeste con la provincia Carabaya. Fue creado el 2 de mayo de 1854, su capital es la ciudad de Sandia. Tiene extensión territorial de 1 1862 41 kilómetros cuadrados con más población de 65 431 habitantes. La división administrativa esta con 10 distritos: Alto Inambari, Cuyocuyo; Limbari, Patambuco; Quiaca, San Juan de Oro, San Pedro De Putinapunto; Sandía, Yanahuaya y Phara.

En cuanto a la producción de frutales, Sandía cultiva café, papaya, piña, mandarina, plátano, naranja, palta, limón, toronja, coca. En ganadería producen camélidos, vacunos, ovinos y animales menores; aves, cuyes. La población se dedica a la agricultura – pecuaria, minería informal, comercio y artesanía. Los productos obtenidos una parte son para el autoconsumo familiar; y para el mercado local, regional y nacional.

El turismo es bien desarrollado con la presencia de turismo histórico, que atrae la visita de personas nacionales, incluso extranjeros, generando ingreso económico de los pobladores.

Por un lado la provincia se destaca en sus fiestas navideñas, carnavalescas, que se celebra con pompa y alegría, donde se destaca el colorido de diversas formas o tipos de danzas folclóricas. Asimismo, cada distrito tiene fiestas patronales en diferentes fechas y celebrar con mucha devoción y alegría. Más que todo es la ocasión de unidad de familias que suelen retornar a su pueblo de diversos lugares con motivo de la fiesta y pasar con sus familiares,



parientes y amigos. Por un lado, cada pueblo y distrito tiene costumbres y tradiciones religiosas, católicas y andinas como la celebración de fiestas de crianza de ganados, que suelen celebrar con canticos, música y danzas típicas. En el aspecto socio-económico las relaciones sociales son de carácter desigual, con algunos rezagos de reciprocidad y ayuda mutua propia de la cultura andina.

La composición social está distribuida en estratos en el campo se observa, campesinos ricos, medios y pobres, obviamente este último es la mayoría poblacional. Asimismo, está el grupo de comerciantes, mineros y artesanos. En este contexto de diversidad económica se puede hablar de explotación por el poder hegemónico local. En el plano cultural, el idioma oficial es castellano y la vigencia del idioma nativo como el quechua y algunos con aymara. En educación la provincia cuenta con 98% pública y el 2% privado. Los niveles educativos son el inicial, primaria, secundaria y técnica superior, a cargo de los docentes de diversas especialidades, en su mayoría proceden de la región y de la localidad. Los docentes en su mayoría carecen de estudios de especialización y estudios de postgrado. Los resultados de aprendizaje de los estudiantes son de calidad media.

## **12 Evolución histórica y tendencias del problema**

No todo problema es científico. Problema científico es aquel enunciado en categorías apropiadas que refleja una necesidad que demanda la satisfacción de los afectados. Al decir de Guadarrama (2009), “el problema científico es una contradicción entre el estado real y un estado deseado, o entre lo conocido y lo por conocer, entre lo realizado y por realizar” (p.139). Si no existiera problema no tendría sentido la investigación. En este caso el problema es punto de partida de la investigación, pero resuelto el problema aparecen nuevos problemas, así es lógica del devenir del mundo cognitivo.

El problema considerado como expresión externa del objeto surge bajo ciertas condiciones dadas, luego evoluciona en el tiempo y espacio hasta llegar a ser lo que es, pero no solo se trata lo que es ahora; sino también es importante saber cómo ha llegado a ser lo que es. Es decir es conveniente conocer la historia del problema:

- Hasta 1960 predomina una administración educativa de corte tradicional denominado también administración o gestión clásica fundada en los principios formulados por Henry Taylor. Como el principio de ejecución y control principalmente. Lo cual implica el autoritarismo y controlismo, quiere decir una gestión antidemocrática válido para su época. Este hecho es considerado como génesis de la problemática de gestión institucional.
- En el país, desde la década 60 se sienten las implicancias del modelo de administración neoclásica preconizada por Henry Fayol, con lo cual se instala en educación una administración tecnicista y por objetivos, donde sigue predominando una gestión autoritaria, centrado en la ejecución obediencia ciega de los subalternos. No se lleva a cabo en su cabalidad y rigurosidad los principios de planeación con previo diagnóstico de la realidad educativa la organización, ejecución y control.

En este sentido ni con el enfoque clásico y neoclásico administrativo educativo ha mejorado la gestión educativa. La gestión institucional hasta el año 1990 está centrado en el director al margen de la participación del colectivo educativo, quiere decir está latente rasgos de gestión clásica o tradicional sustentado en teorías de administración educativa funcionalista y sistemista. En este marco actúa la administración o gestión institucional en la I.E. Daniel Alcides Carrión de la provincia de Sandía – Puno.

- Desde 1990 en el sistema educativo se instala el modelo de gestión educativa de enfoque neoliberal por competencias y resultados pragmática centrado en los conceptos de eficiencia y eficacia administrativa fundada en la administración constructivista burocrática individualista que según Sander

(2005), “está atento al cumplimiento de las leyes y normas que rigen el funcionamiento de la organización educativa y a la defensa de sus intereses como sistema, sin tomar muy en cuenta la importancia de sus participantes como personas.

Su preocupación consiste en crear un clima organizacional que favorezca la eficacia del sistema educativo para el logro de sus objetivos, relegando a un plano de importancia secundaria la eficacia individual de los participantes” (p.81). Como se nota el problema de gestión institucional educativa de la institución educativa señalada ha venido recorriendo históricamente en el marco de los diferentes modelos administrativos donde ha reflejado la ineficiencia e ineficacia, precisamente causado por diversos factores de los cuales está en la falta de liderazgo gerencial o educacional. Que implica la pobreza teórico – metodológica de las directivas. Como es de conocimiento general de los especialistas la administración es una ciencia social que tiene como objeto la organización empresarial de bienes y de servicios, donde “al administrador es un profesional cuya formación es amplia y variada. Necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística... la administración no es un fin en sí, sino un medio de lograr que cosas se realicen de mejor manera, a menos costo y con la mayor eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2012 p.13).

### **13. Diagnóstico y características de la I.E. Daniel Alcides Carrión.**

“El diagnóstico es el examen o estudio y análisis de la situación actual de la institución, tanto internamente como de su entorno” (Rojas, 1999, p.95). En otros términos es el conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución educativa cuyos resultados permite realizar una buena planificación y organización de la I.E.

En este caso nos permite construir el objeto de estudio y precisar los problemas específicos de la institución particularmente en el campo de gestión

institucional educativa, de la I.E. Daniel Alcides Carrión. La institución educativa Daniel Alcides Carrión de nivel. Está situado la provincia de Sandia región Puno, actualmente cuenta con un director y 15 docentes que están a cargo de 120 estudiantes y 99 padres de familia. En su visión estratégica (una mirada del futuro) expuso lo siguiente: “ser la Institución educativa líder de la provincia por su éxito con los usuarios las innovaciones educativas y habilidad para competir exitosamente en el sistema educativo. Asimismo, se destaca por la formación integral e intercultural de los estudiantes”. (Proyecto Educativo Institucional, 2015).

Por otro lado, en su misión expresa el enunciado que dice: “mejorar el nivel académico en la formación científica –técnica y humanista de los estudiantes mediante la didáctica desarrolladora e innovadora con miras de una sólida formación integral de los mismos” (Proyecto Educativo Institucional, 2015).

La infraestructura, física (ambiente de los estudiantes, la dirección y de los docentes) están en regular en condiciones de uso, y por su puesto en necesidad de mejorarlos. El mobiliario escolar y materiales didácticas en cuanto a la cantidad y calidad son regular, falta de incrementar, y conservar adecuadamente. Lo mismo los equipos y computadoras es mínimo hay la necesidad de incrementar con las últimas generaciones. El laboratorio y la biblioteca se pueden catalogar en regular estado actual, de hecho requiere mejorarla.

La gestión institucional; administrativo; pedagógico y comunal sigue siendo pobre en su forma y contenido teórico – metodológico, donde reina el compañerismo, pragmatismo individualismo y autoritaria, con carencia de liderazgo directoral y un clima institucional inestable. Escasa presencia de participación activa de los padres de familia en haceres educativos de la escuela, esto por falta de trabajo, sensibilización que debe realizar la dirección y equipo de profesores. Teniendo en cuenta que la alianza entre la escuela y los padres es un principio de mayor valía para mejorar la calidad de servicios educativos.

Por un lado se observa la escasa capacitación, actualización y perfeccionamiento de los docentes, por las condiciones materiales y laborales de los docentes, por ejemplo el mal trato económico por parte del gobierno que les paga un mismo sueldo, que no alcanza al docente para cubrir sus necesidades biológicas, sociales, culturales educativas entre otras. Por esta razón y por otros motivos los docentes pierden el interés de la superación profesional. El 100% de los docentes no cuentan con título de especialización ni mucho menos con títulos de grado académicos: (maestría y doctorado).

En consecuencia el desempeño laboral de los docentes no es de alta calidad. Lo cual de hecho repercute en el aprendizaje de los estudiantes. El proceso de enseñanza – aprendizaje diríamos con mucha pena porque está centrado en el docente, quien es el transmisor de conocimientos y el estudiante receptor pasivo de dichos conocimientos, quiere decir está vigente y latente, la educación clásica o convencional, con carácter de nuevo enfoque pedagógico del constructivismo, utilizando conceptos de moda competencia, rutas de aprendizaje, estándares de calidad, rubricas de evaluación entre otros clichés, en el fondo casi nada ha cambiado, sigue resultando un aprendizaje memorístico y repetitivo de los estudiantes, que adoptan una conducta sumisa, conformista, carentes de pensamiento crítico, creativo y resolutivo.

TABLA 01

Infraestructura material, equipos y recursos humanos

DESCRIPCIÓN	ESTADO ACTUAL		
	Buena	Regular	Mala
- Infraestructura física		x	
- Mobiliario escolar del director y docentes		X	
- Servicios (agua, luz)		X	
- Equipos		X	
- Laboratorio			x
- Biblioteca			x
- Computadora			x
- Gestión educativa general		x	
- Liderazgo directivo			x
- Capacitación docente			x
- Desempeño docente		x	
- Trabajo con padres de familia			x
- Nivel de aprendizaje de los estudiantes		x	
- Clima institucional		x	

FUENTE: Elaboración propia.

Después del diagnóstico general de la institución educativa pasamos a caracterizar los problemas o debilidades específicas en el plano de gestión institucional de la I.E. Daniel Alcides Carrión.

No existe la secuencia lógica interdependiente y complementaria entre el planteamiento estratégico – operacional; organización, ejecución y control en el proceso de gestión institucional educativo se presentan brechas, disfunciones por falta de manejo adecuado por parte del director de la institución educativa.

Las planificaciones de diferentes niveles no están respaldadas en los resultados del diagnóstico interno, externo, ni retrospectivo. Es decir no se

maneja datos empíricos cuantitativos, ni conceptos propios de la ciencia de la administración educativa.

Las herramientas de gestión como: Proyecto Educativo Institucional (PEI); Plan Anual de Trabajo (PAT); Reglamento Interno (RI); Proyecto Curricular (PCC), Manual de funciones (MF); planes de supervisión, monitoreo, acompañamiento, entre otros no están debidamente actualizados y su uso inapropiado, son características que lo distinguen a la institución educativa.

El desinterés por el desarrollo docente. Es decir no organiza y desarrolla jornadas pedagógicas al interior de la institución educativa con el propósito de mejorar la actuación, didáctica y curricular de los docentes. Asimismo tiene desinterés el director en sensibilizar y monitorear los estudios de especialización en psicopedagogía, currículo, tutorías, problemas de aprendizaje; estrategias metodológicas de enseñanza – aprendizaje entre otras en los estudios de postgrado (maestría y doctorado). A sabiendas que el aprendizaje mediante el estudio ahora es desde la cuna hasta la tumba; y tener el principio que el ser humano, un profesional es un proyecto inacabado, es más, que el conocimiento humano es infinito nunca llegar al final absoluto.

La evaluación del desempeño docente no es pertinente y apropiado; precisamente esta centrado sólo en hacer por hacer y normativo, no valora el conocimiento, estudios y producción intelectual de los docentes. Dicho en otras palabras la evaluación docente es unilateral, violando el principio de evaluación integral o multidimensional.

Además esta actividad es improvisado empírico y subjetiva, al tanteo, con ningún plan establecido previamente, con instrumentos no validados; quiere decir el director evaluador realiza un trabajo artesanal inconducente del elevamiento de estándar de calidad de desempeño docente. Desde esta perspectiva la evaluación como categoría didáctica es un medio muy importante para cualificar en cada momento la actuación pedagógica de los docentes y no chantajearlos, humillar, amenazando su separación.

La organización del capital o recursos en trabajo en equipo no es óptimo para el uso de criterios utilizados en organización que podría ser de acuerdo a las especialidades, capacidades y cualidades de cada miembro. Por ejemplo en comisiones de deportes debería estar un profesor de educación física, en organización y desarrollo de eventos de capacitación debería ser integrado por los docentes, estudiantes de especializaciones y estudios de postgrado. Por otro lado la organización de las cosas y objetos no apropiados, se observa la tendencia del desorden porque cada cosa tiene su sitio o lugar y cada lugar para una cosa. La dirección educativa como función importante de la organización está en la persona del gerente educativo, quien presenta rasgos autoritarios en la toma de decisiones y en muchos aspectos de la actividad administrativa. La participación del colectivo educativo es minimizada por la dirección. Lo cual es demostración de la pobreza cognitiva en materia de gestión institucional donde el factor humano es el capital más importante en una empresa educativa.

El clima institucional y organizacional no es tan buena existe la tendencia conflicto entre los actores educativos por intereses grupales y personales que debilita las relaciones interpersonales o humanas. Porque las buenas relaciones interpersonales de una institución educativa constituyen uno de los factores de mayor relevancia de la unidad y coherencia institucional, lo cual no anula las divergencias o diferencias en las opiniones e ideas, donde debe primar los aspectos comunes de la problemática de la institución organizacional.

La dirección educativa y control educativo son funciones básicas de gestión institucional; también presentan algunas anomalías en sus formas y contenidos. Como es saber general, el control educativo en la función administrativa que sirve para rendir y corregir el desempeño laboral de los actores educativos para la consecución de objetivos organizacionales y la realización de planes establecidos. Dicho control se presenta en niveles: estratégico, táctico y operacional. La dirección educativa otra función de la



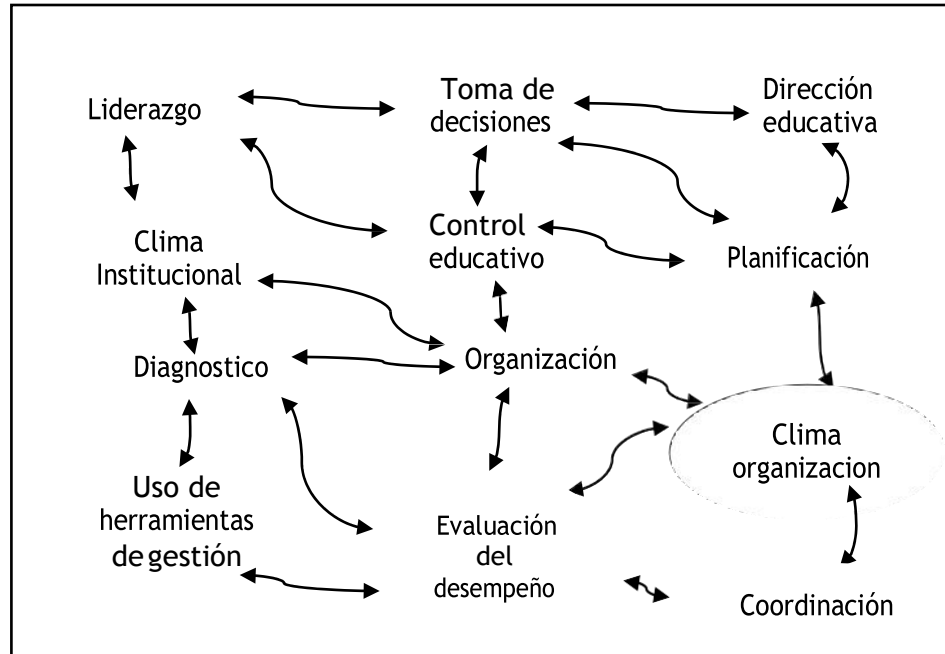
gestión institucional. Implica el proceso de planificación organización, desarrollo, control y evaluación de la educación, teniendo en cuenta de los recursos de que se dispone y los resultados del trabajo para llegar a los objetivos. Esta acción se manifiesta la institución en los niveles de autoritarismo, cuasi – autoritarismo, semi – autoritarismo y democrático.

Por un lado, la toma de decisiones es otra debilidad directoral, que significa que no está interesado en que las cosas que sucedan sin hacer nada para lograr los resultados. Espera que las cosas o hechos vengan a la deriva, no existe la previsión ni predicción de los hechos que le obliguen a tomar decisiones antes que ocurra o para que ocurran.

Por otro lado, la coordinación para planificar y ejecutar las acciones educativas se presentan con serias limitaciones que los obstaculiza en una mejor administración institucional, donde cada grupo responsable actúan casi al margen de la coordinación necesaria.

Finalmente el director de la institución educativa no vislumbra un liderazgo productivo, precisamente carece de cualidades, capacidades y saberes de gestión administrativa ni carisma real ante los subalternos. Teniendo en cuenta, el liderazgo concreto es la capacidad de establecer la dirección e influencia y alinear a los demás hacia un mismo fin motivacional y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por sus acciones,

Fig. 1. Aspectos de la gestión institucional



FUENTE: Elaboración propia.

En resumen, la gestión institucional tiene deficiencias en los siguientes aspectos:

- Liderazgo directoral
- Toma de decisiones
- Dirección educativa
- Control educativo
- Diagnóstico educativo
- Clima institucional
- Clima organizacional
- Planificación educativa
- Organización Institucional
- Evaluación del desempeño
- Coordinación.

## 15. Metodología utilizada.

Estamos de acuerdo con Cruz (2005) que considera a la metodología como disciplina filosófica – científica que tiene como objeto el proceso de investigación científica. No solo de estudio de métodos, responde a la pregunta que investigar (contenido), porqué investigar (problema); paraqué investigar (objetivos) y el cómo métodos, estrategias y técnicas utilizadas en la investigación. Tampoco en la investigación no existe receta de cocina, sino creatividad, inspiración en el marco de normas y principios de la ciencia metodológica. Su recorrido no es lineal sino espiral (ir y venir).

El presente trabajo de tesis tipificamos como una investigación descriptiva transversal y crítico. Precisamente realizamos un análisis descriptivo, centrado en la caracterización de las propiedades y atributos del objeto de estudio, transversal porque está centrado de enfocar la situación actual o presente del objeto y propositivo, porque se da pautas teórico – conceptuales y empíricos de alternativas que de una u otra forma se contribuya en la solución del problema planteado (deficiencia de gestión institucional, en la I.E. Daniel Alcides Carrión.

El diseño es una estructura u organización, representación esquematizado que adopta el investigador para solucionar y controlar las variables de estudio” (Sánchez 2006, p.169). En este caso nuestro diseño de investigación lo representamos de la forma siguiente:

**O → OI → RI → MT → PA**

Leyenda:

O = Observación

OI = Objeto de investigación

RI = Resultados de la investigación

MT = Modelo Teórico

PA = Propuesta alternativa

La población de estudio está constituida por 15 docentes. Lo que significa que “la población es el total de los elementos de un conjunto” (Hernández, 1997, p.69). En este caso no cabe extraer la muestra representativa, porque se ha tomado el 100% de la población.

En la investigación se ha utilizado diversos métodos (multimétodos), en singular el método es la manera de pensar, hacer y sentir para llegar a la meta u objetivo planteado, es decir como se hizo la investigación. Teniendo en cuenta “la concepción del mundo determina nuestro método” (Koprin 1969, p.180). En este sentido el método, según Rosental (1973, p.313) “el método es la manera de alcanzar un objetivo o bien, que se le define como determinado procedimiento para ordenar la actividad”. En este caso “no puede consentir como un procedimiento típicamente lineal, sino que sigue básicamente un movimiento en espiral del todo a las partes y de las partes al todo, aumentando en cada vuelta el nivel de profundidad y comprensión”.

En este sentido se ha empleado el método histórico – lógico en el primer capítulo de la tesis, esto significa que el objeto de la investigación su naturaleza es procesual, vale decir no existe objeto sin proceso ni proceso sin objeto. En este sentido el objeto de estudio tiene su origen y su recorrido histórico hasta convertirse lo que es. En consecuencia el aspecto histórico o diacrónico del objeto implica como ha llegado a ser lo que es, es decir dicho recorrido espiral es la representación lógica Dicho en otras palabras lo histórico y lógico del objeto de la investigación es relación lógica entre lo diacrónico y sincrónico del objeto.

Luego se utilizado también los métodos analítico - sintético en esta investigación. Prácticamente en toda la investigación. El método analítico nos permitió descomponer el objeto en cada uno de sus dimensiones o componentes para poder conocerlas y relacionarlos en el marco de un todo y

en su entorno o contextual. En seguida integrarlos o recomponerlos lo analizado o sea nos permitió retotalizarlo o en otros términos llegamos a una síntesis (integración). En este sentido la dialectización entre el análisis y síntesis fueron procedimientos metodológicos en este trabajo de investigación. Por un lado empleamos también en toda la investigación los métodos inductivo – deductivo, se ha empleado en todo el proceso de investigación los métodos de abstracción y la concreción, el primero llegamos a comprender el sentido o la esencia del objeto, porque abstraer implica separar lo esencial del objeto; descubrir los nexos internos del objeto. Luego concretizarlo, que significa abordar el todo. En otras palabras es ir de las partes al todo y del todo a las partes. En este caso estos métodos (abstracción y concreción) son interdependientes, interinfluyentes y complementarios.

Por otro método, en todo el trabajo de tesis se ha utilizado los métodos inductivo y deductivo. El primero nos permitió ir de lo particular a lo general, luego de lo general a lo particular. Ambos procesos metodológicos fueron concretados, a sabiendas no existe método inductivo puro; ni deductivo puro, son intercontenidos y holográficos e interdependientes.

La modelación metodológica se ha empleado en el tercer capítulo de la investigación, lo cual significo la representación ideal del objeto de estudio por el investigador, quien lo procede de tal modo con vistas de resolver el problema por ende metamorfosear al objeto de investigación. La modelación es acción. Viene del término modelo. Para Bunge (1982, p.120) “modelo son representaciones idealizadas de una clase de objetos. Las teorías no son modelos, sino que incluyen modelos”. En este caso con que postulamos para resolver el problema es el modelo de liderazgo educacional (un corpus estructural debidamente fundamentado) y postulamos para resolver el problema es el modelo de liderazgo educacional (un corpus estructural debidamente fundamentado y con presupuesto de estrategias metodológicas para poner en acción).

El método dialéctico, se ha empleado en toda la investigación, su esencia

consiste en la categoría contrariedad, en la unidad y unidad en la contrariedad. Constituye la fuente dinámica de cambio. En este caso la contradicción se concreta en las ideas correctas e incorrectas que portan los sujetos de la institución. Asimismo, la dialéctica se manifiesta también en las discusiones, debates, argumentaciones, proposiciones diversas que al final son consensuadas y aplicadas. En este sentido el método dialéctico es la exclusión y la inclusión a su vez. Desde esta perspectiva defendemos que una organización no existe unidad absoluta ni contradicción absoluta. Ambos se dan la mano, porque son interdependientes por naturaleza.

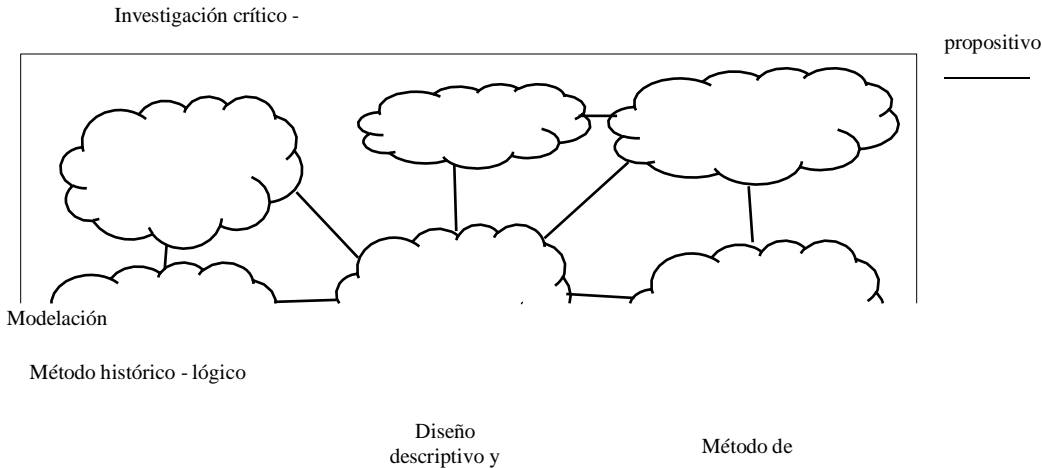
Ahora ¿cómo se ha recogido los datos en el trabajo de campo? Para esto se ha utilizado la técnica de encuesta con su instrumento el cuestionario estructurado por 15 ítems que emanan de las dimensiones de las variables y de los indicadores. Con este instrumento se ha recopilado los datos empíricos proporcionados por los sujetos de la investigación (docentes). Los datos recopilados pasaron a ser procesados, tabulados y presentados en las tablas, con sus frecuencias y porcentajes, son analizados e interpretados a partir del marco teórico y concepción del investigador. Particularmente en ciencias sociales no existe la neutralidad o imparcialidad, precisamente el investigador directa o indirectamente esta con alguna concepción teórico – ideológico. En este caso el investigador aborda el tema a partir de la categoría filosófica de la totalidad contradictoria sistémica y transformadora de la realidad.

Sobre este caso Rojas (1996, p.88) afirma: “La ideología está presente en el trabajo científico desde la elección del problema hasta la solución que se proponga. No existe neutralidad en las ciencias humanas, siempre está planteado por qué y para que la producción científica”. En el trabajo se integran los enfoques cuantitativo y cualitativo, superando la añeja separación arbitraria, teniendo en cuenta que en toda investigación hay la necesidad de medir o cuantificar, como también interpretar y argumentar, sin obstaculizar ningún extremo.

En el trabajo de gabinete o teórico se ha empleado la técnica de fichaje (fichas

textuales de resumen y bibliográficas) con los cuales se ha recogido la información teórica y conceptual de las fuentes bibliográficas, hemerográficas e internet. Finalmente cabe señalar que la presente investigación tipificamos como crítico – propositivo.

Fig. 2. Aparato metodológico de la investigación.



FUENTE: Elaboración propia.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO



## **2.1. Antecedentes del problema**

Toda investigación científica no empieza en vacío, sino que parte de otras investigaciones ya realizadas. Asimismo “la investigación tiene que decir cosas que todavía no han sido dichas, o bien revisar desde una óptica diferente las cosas que han sido dichas” (Eco, citado por Gonzales, 2012. P.80). Efectivamente en esta oportunidad partimos con otro enfoque – critico, pero rescatando lo positivo de los anteriores.

Elera (2010) desarrollo la tesis titulada Gestión Institucional y su relación con la calidad de servicio en una Institución Educativa Pública de Callao. Lima y presento a la Universidad de Ignacio de Loyola, para optar el grado académico de maestro con mención Evaluación y acreditación de la calidad educativa, donde arribo a esta conclusión. En la institución educativa Dora Mayer del distrito de Bellavista – Callao, existe una relación significativa entre las dimensiones (liderazgo planificación estratégica, evaluación de gestión educativa, clima institucional, capacitación del personal y desempeño docente) con la calidad del servicio educativo, comprobándose la hipótesis.

En esta investigación no existe aporte ni originalidad, sino que muestra la relación entre las dos variables. En la vida todo está relacionado, ninguna cosa existe de manera aislada.

Carrasco (2002) Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA tesis para optar el grado académico de magister en educación con mención en Gestión de la Educación. En este trabajo el autor concluye que la variable dependiente Calidad de formación profesional al ser analizada ponderada y medida se ha determinado, que los indicadores de calidad por áreas curriculares, apenas alcanzan el nivel regular, distando mucho de los niveles de calidad exigidos por los estándares internacionales que debería ser excelencia y con un margen de error. En este resultado significa que la relación entre las dos variables que conforman el problema de investigación, tiene una relación directa positiva, es decir, la regular Gestión Educativa de la Facultad de Educación genera una calidad de

formación profesional de regular calidad. Se ha aceptado la hipótesis de investigación (HI) y se ha rechazado la hipótesis nula (HN).

En esta investigación correlacional que no trae aporte, ni originalidad; sólo está centrado en relacionar estadísticamente las dos variables. Lo cual es típico de un estudio de corte positivista que ahora es cuestionada en ciencias sociales, donde se debe trabajar con las categorías, totalidad, sistémica y compleja dialéctica.

Guaraca, (2011), desarrollo la tesis titulada Gestión, liderazgo y valores en la Escuela “Brasil” de la provincia de Azuay, Cantón Gualaceo, durante el año escolar (2010 – 2011), con lo cual obtuvo el grado académico de magister por la Universidad Técnica Particular de Joya, con mención en Gerencia Educativa. En una de las conclusiones de este trabajo de tesis anuncia que todos los actores de la comunidad educativa coinciden en sus criterios al afirmar que tanto la gestión y liderazgo y los valores que se evidencian en la institución están bien. Sin embargo existen también porcentajes que siendo menores son importantes y merecen ser tomados en cuenta para efectos de mejoramiento. Razón por el cual se propuso elaborar una propuesta que permita mejorar la gestión educativa a partir del liderazgo y los valores mediante técnicas para disminuir los problemas de los directivos. Para la propuesta presentada carece de base teórica – científica y estrategias correspondientes para la insertación en el plano socio pedagógico de la cuestión.

Rexuleu, (2014) Liderazgo del Director y desempeño pedagógico docente. (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes del tercer básico del Instituto de educación Básica del distrito Escolar N° 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacan Sololá, Guatemala. C.A) con lo cual opta el grado académico de maestro con mención administrativa y evaluación educativa por la Universidad Rafael Landivar de Guatemala. Es una investigación correlacional donde establece como conclusión que si existe una alta

vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

De hecho el liderazgo del director va ejercer influencia positiva en el desempeño docente. Pero hay que tener en cuenta que no es absoluto o determinante el liderazgo gerencial para el desempeño docente, sino también intervienen otros factores, que forman un todo factoriales (multifactoriales).

Yabas (2013), desarrolló la tesis que lleva por título. La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – cercado, y presento a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con lo cual optó el grado académico de magister en Educación con mención en Gestión Educativa. En las conclusiones manifiesta que la gestión educativa busca dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. Ya que el capital más importante lo constituyen los principales actores que aúnan los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en la práctica del día a día, las expresiones al reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan.

La práctica docente se encuentra directamente vinculada a la gestión, siendo esta columna vertebral, del éxito de la institución, para ello tomaremos en cuenta el liderazgo del director y el apoyo de la comunidad educativa a los padres de familia, estudiantes y la comunidad en general. Este trabajo de tesis es de tipo correlacional, como ya se dijo en las páginas anteriores este nivel de investigación es exento de originalidad ni mucho menos aportativo, porque se refugian en la estadística inferencial, haciendo uso y abuso.

Quispe, (2014) Impactos de la propuesta de gestión del proyecto educativo institucional en la calidad de gestión administrativa de las instituciones educativas de secundaria de la provincia de Chíncha – periodo 2010 – 2013 tesis presentada a la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán Y Valle” con lo cual opto el título de magister en ciencias de la Educación con mención Gestión Educativa. En su conclusión expone lo siguiente: Se llegó a

determinar, que la aplicación limitada del Proyecto Educativo Institucional (PEI) a través de la ejecución de proyectos de innovación y proyectos de mejoramiento educativo, ha tenido incidencia directa en el nivel regular de calidad que presenta la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de nivel secundaria de la provincia de Chincha en el periodo de 2010 – 2013, según la percepción de los docentes y el índice de correlación de Pearson que señala un valor de 0.822. En consecuencia los objetivos de la investigación fueron cumplidos y las hipótesis verificadas empíricamente. Aunque, (2014) desarrollo la tesis titulada Influencia de liderazgo directivo en el desempeño laboral docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de la Joya Arequipa en el año 2012. En este trabajo de tesis correlacional, arribo a la conclusión, que los resultados encontrados demuestran que el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de al Joya en el año 2012 es regular o medio. Por tanto existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral docente y de acuerdo a los resultados hallados respecto a la correlación y la asociación con valores de significancia ( $<0,05$ ), y podemos afirmar que el liderazgo directivo influye en el desempeño laboral en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de la Joya – Arequipa 2011.

Por supuesto un auténtico liderazgo gerencial de una institución educativa ejerce influencia positiva en el desempeño laboral de los docentes. Lo cual no es novedad. En el proceso social de las instituciones todo está concatenado donde se observa las interinfluencias, determinaciones, interdependencias, interacciones, azares cuando miramos desde la óptica sistémica, compleja y dialéctica funcional.

## **2.2. Bases teóricas.**

No existe investigación científica sin teorías científicas que fundamentan el proceso y resultados, las teorías constituyen un sistema de saberes o conocimiento que describen, explican incluso predicen acerca de un segmento

de la realidad natural o social. La presente investigación se sustenta en las siguientes teorías de gestión educativa.

### **2.2.1. Teoría de liderazgo transformacional de Bass y Burns (1981)**

Quien postula con un modelo de liderazgo transformacional en oposición de liderazgo transaccional que es más rutinario y diario. En cambio el liderazgo transformacional implica la metamorfización de la institución educativa que es una necesidad para hablar de la auténtica calidad de gestión educativa centrado básicamente en los contenidos o fines y estrategias de conducción o dirección educativa.

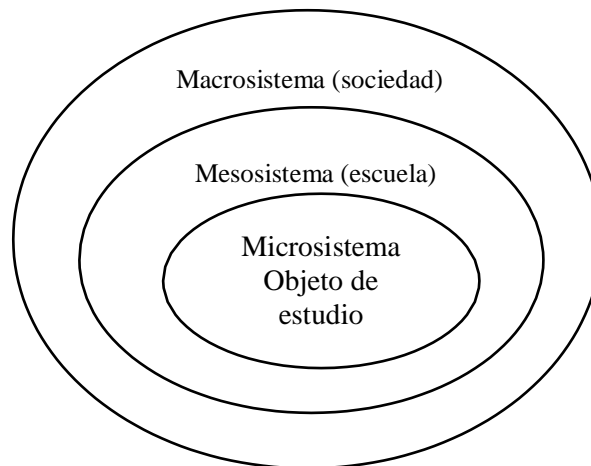
El liderazgo transformacional está orientada a una participación y flexibilidad en la organización, centrado en el significado de ser humano, considerando su visión, cultura y compromiso con la institución educativa. Lo ejercen aquellas personas que consideran que es necesario realizar una transformación en la institución educativa organizacional, en esta época que se experimenta cambios radicales y acelerados, en este ambiente o panorama la institución educativa siga siendo más competitiva. Además tenga la capacidad de adelantarse al cambio. Para realizar dicha transformación es necesario tener en cuenta la visión de la organización que exprese cambio o innovación para estar a la altura de nuestro tiempo (la sociedad del conocimiento) y de la revolución silenciosa de la ciencia, tecnología informática comunicacional.

### **2.2.2. La teoría de administración educativa sistémica iniciado por Ludwing Von Bertalanffy (2009).**

Para este autor “el sistema es un conjunto de elementos interdependientes, es decir ligados entre si relacionados, tales que si una es modificada, las otras también lo son, y que en consecuencia todo conjunto es modificable” (p.239). El conjunto de elementos constituyen una totalidad sistémica, cuyos elementos que forman el todo se denomina subsistemas, que cada uno se denomina subsistemas, que cada uno de ellos cumplen una determinada función, si cualquiera de ellos falta repercute en el resto. Desde la óptica de la teoría

general de sistemas la sociedad se denomina macrosistema (sistema mayor), el meso sistema (sistema mediano), en este caso puede ser la escuela con todos sus dimensiones y componentes y por último microsistema, es el menor de los sistemas, en este caso esta expresado en nuestro objeto de investigación que es la gestión educativa.

Fig. 3. Niveles del sistema



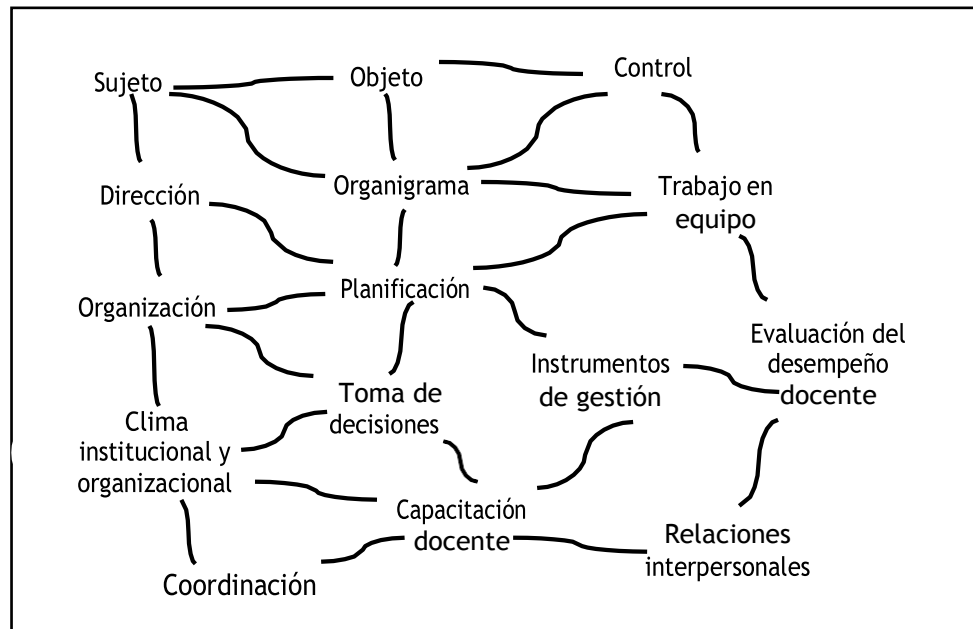
FUENTE: Elaboración propia

La escuela como una organización sistémica es abierta que ingresa elementos culturales de afuera y que son expresados llegando al punto de salida. En otros términos tiene entrada, proceso y salida en permanente interacción con el entorno o contexto que rodea.

Nuestro objeto de investigación consideramos como una totalidad sistémica funcional, constituido por los componentes como: planificación, organización, dirección, relaciones interpersonales, coordinación, control, organigrama, evaluación, clima organizacional e institucional, capacitación docente, instrumentos de gestión. Dentro de esta realidad compleja los ejes centrales están el sujeto investigador y el objeto (sujeto) de investigación, liderazgo directivo y toma de decisiones. Todos ellos tienen su sitio y desempeñan funciones que les competen. Por esta razón Rosental (1973, p.239) "la totalidad es la unidad interna del objeto". Dicha totalidad es el objeto complejo y sistémico, donde la tesis central de la administración sistémica educativa es la unidad de todos los componentes. La sinergia homeostasis, en oposición

del proceso entrópico que genera desorden o desequilibrio de la organización. En suma de esta teoría sistémica tomamos los conceptos: la totalidad, la interacción independencia, la unidad, la sinergia, que son útiles en la construcción de una autentica gestión institucional.

Fig. 04 Objeto sistémico de investigación



FUENTE: Elaboración propia

### 2.2.3. La teoría de administración funcionalista.

El iniciador de esta teoría fue Malinowski, preconiza la armonía integración de los componentes de las instituciones sociales al decir de Ander – Egg (1988, p.140) “el logro de la armonía de las instituciones dentro del orden social vigente como integración social, creación y armonía entre grupos, apaciguamiento de los intereses contrapuestos y reducción del conflicto social”. En este caso los funcionalistas son acérrimos enemigos de conflicto social, preconizan la armonía por armonía donde los componentes de las instituciones deben cumplir el rol que le corresponde, si no es así, de hecho produce la anomalía o disfunción de la organización. De ahí se deriva que cada parte del sistema (totalidad) debe ser eficaz, en la medida que contribuye al buen funcionamiento del sistema u organización, donde la función es traducida

como concepto básico, lo cual ha conducido a una situación estática y conservadora de la institución. Todo lo que no se acomoda o no se ajusta constituye una anomalía una inadaptación una manifestación patológica de la organización.

De esta teoría tomamos el concepto de función o rol que debe cumplir los componentes de una organización, caso contrario la institución se empobrecería orgánicamente. En consecuencia la función eficiente y eficacia de la organización es el para que de una buena gestión institucional. Lo cual no debe negar las contradicciones al interior de la institución que no significa destrucción, sino que son fuentes dinamizadores del desarrollo institucional.

En suma “Históricamente, la administración funcionalista de gestión educativa se fundamenta en los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración, que se ocupan primordialmente del orden, el equilibrio, la armonía, la interacción, en una palabra del consenso, derivado de principios generales preestablecidos” (Sander, 2005, p.79)

#### **2.2.4. Teoría de administración dialógica.**

Esta teoría surge en contraposición de las teorías sistémica, funcionalista y burocrática. La categoría principal de esta teoría es la contradicción que es la base de una metodología dialéctica. Quiere decir que una organización institucional no está absolutizado por los conceptos unidad, armonía, integración y función, sino que todo ello está asociado por la contrariedad como fuente de desarrollo y cambio. La contradicción no significa destrucción de la organización sino más al contrario es conducente a desarrollo, innovación y transformación, cambio necesario. Como Sander (2005, p.90) afirma: “La administración dialógica efectúa una mediación dialéctica y adopta el concepto de totalidad como criterio de desempeño administrativo. La



perspectiva dialógica trata de explicar las múltiples contradicciones que caracterizan la existencia humana y la sociedad y sus organizaciones. Del punto de vista operativo, el modelo dialógico es sintético, intentando superar tanto el objetivismo como al subjetivismo. Su preocupación radica en la transformación institucional”

La gestión institucional es considerada como una totalidad contradictoria, donde caben opiniones distintas de los actores, debates, argumentaciones, propuestas de los mismos. Lo cual son necesarios porque es inevitable la unidad por la unidad, sino que existen las diferencias en todos los aspectos por eso Morín (1999, p.87) tiene mucha razón de afirmar “que el verdadero humanismo es la unidad en la diversidad y diversidad en la unidad”.

Fig. 05 Teorías del objeto



FUENTE: Elaboración propia

### 2.3. Liderazgo transformacional

El liderazgo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio del liderazgo recae principalmente sobre el director de la institución educativa. Un buen liderazgo educativo consiste en transformar los sentimientos, actitudes, opiniones, así como las prácticas con el propósito de mejorar el servicio educativo escolar. La palabra liderazgo, no tiene raíz latina, como mayoría de vocablos del español. Su origen es de lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead” que se refiere a la capacidad de conducir hacia el logro de los objetivos trazados, donde el proceso seguido y resultados son excelentes que satisface las expectativas de los clientes y asimismo a la

institución.

Tal como su nombre indica se refiere a la toma de responsabilidades en un ámbito escolar o institucional. Su objetivo radica también en formar personas en aras de logro de objetivos comunes. El liderazgo educativo es la demostración de la capacidad del director en poder conducir la institución educativa hacia el logro de resultados positivos que refleja la excelencia del trabajo de gestión educativa; como la administración sistémica, funcionalista y dialógica, aplicando un liderazgo transformacional, cuya intención es la de convertir un objetivo en algo que pueda involucrar a todos los integrantes de la organización educativa, resultando el trabajo en equipo en beneficio social, institucional y personal. Es capaz de mirar más allá del interés de una sola persona. Su intención de un verdadero líder está dirigido hacia la cultura de cambio o transformación de los fines y formas estratégicas en oposición de la gestión tradicional burocrática y autoritaria.

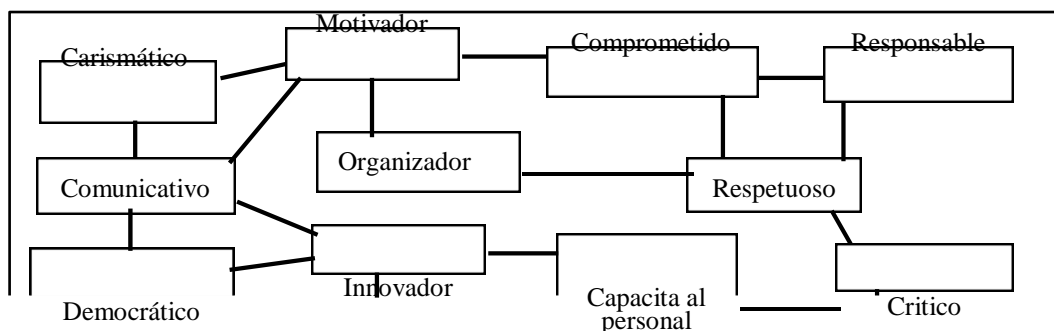
En este sentido el liderazgo ejercido por el director de la institución educativa debe estar centrado en constante mejora de la calidad educativa, que implica elevar a la entidad educativa hacia la excelencia y competitividad como vanguardia y muy destacado en su ámbito de accionar. El líder educativo no nace sino se hace, en su contexto secundado por el espíritu de superación permanente; impulsado por automotivación, por identidad profesional e institucional trata de dominar los saberes – teóricos – conceptuales acerca de la administración educativa, con capacidad necesaria de plasmar en el trabajo de gestión educativa, y además actúa con emoción, interés y voluntad de llevar adelante a la entidad educativa que está a su cargo. Es un profesional cabal digno de imitación por los subalternos con autoridad respetable y carismática e influyente.

El liderazgo educativo viene de líder que tiene cualidades y características propias y adquiridas como para conducir hacia metas previstas a la institución educativa. Es un excelente planificador, organizador, conductor y evaluador del proceso y resultados de vida institucional. Es perseverante, responsable, respetuoso, tolerante, democrático, previsor, motivador, con pensamiento crítico, creativo y transformador. Aplica adecuadamente las normas o leyes que emanan de la superioridad y las establecidas al interior del establecimiento educativo. Actúa con equidad y justicia con sus subalternos, estimula con reconocimientos a los que merecen, crítica y se autocritica y propone

soluciones alternas. Es capaz de solucionar conflictos que surgen en la institución aplicando principios de buen comportamiento, que fortalezca el clima institucional y relaciones interpersonales orientadas hacia una convivencia saludable que produzca bienestar laboral de los trabajadores.

El liderazgo educativo principalmente debe ser un liderazgo transformador de la institución educativa y colocar a la altura de nuestro tiempo. Es un auténtico timonel, catalizador, competente, el auténtico conductor de la institución educativa hacia el logro de los objetivos inmediatos y estratégicos. Diseñador de todos los instrumentos de gestión educativa y su aplicación apropiada. Tiene la capacidad de aglutinar y hacer participar a todos los actores educativos en aras del desarrollo institucional. Es provocador o promotor del cambio y desarrollo institucional con una concepción de gestión institucional definida y comprometida con la educación crítica y emancipadora. Asimismo presenta habilidad comunicativa utilizando diversos medios está en permanente diálogo, coordinación con los actores educativos. Es decir demuestra la habilidad para la gestión de información y toma de decisiones. En suma el liderazgo educativo es la capacidad o habilidad que tiene el director para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo los objetivos comunes, con entusiasmo y voluntad, incluso con pasión y entrega en aras del auténtico cambio y desarrollo de la institución educativa, pasando por los procesos de planificación, organización, dirección y control de la entidad educativa.

Fig. 06 Funciones de líder educativo



FUENTE: Elaboración propia

## **2.4 Gestión Institucional**

La gestión educativa, como se empela en la actualidad viene del mundo de la empresa y atañe la gerencia. Se define como planificación, organización, ejecución, monitoreo y control de todas las actividades educativas que se realizan en la institución educativa para lograr los objetivos trazados. Implica un serio compromiso de todos los actores de la escuela y también relacionado con los valores de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas. Desde este marco categorial o conceptual se entiende que la dirección y control educativo supone aplicar un sistema de estrategias metodológicastransformadoras y técnicas que correspondan a ellas. En este sentido la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de la institución educativa direccionando al cambio y transformacional de sus fines y estrategias de ejecución con el propósito de responder a las necesidades del contexto local, regional y del país.

La gestión educativa es la función del director del centro educativo quien demuestra su capacidad, habilidad de integrar todos los componentes de la organización institucional y conducir con la finalidad de lograr los objetivos, inmediatos o a largo plazo o estratégico a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad educativa por ende contribuir el desarrollo social del entorno, a partir de la formación multidimensional o polifacético de los estudiantes que tienen el derecho de recibir servicios educativos de alta calidad, lo cual depende mucho de buena gestión institucional de parte del gerente o director del centro educativo.

Desde esta perspectiva estamos con el criterio de gestión transformadora o simplemente gestión para el desarrollo y transformación institucional, que significa negar las viejas o tradicional, que significa negar las viejas o tradicional administración educativa que se caracteriza básicamente por ser autoritaria, formalista conservador de la institución. La escuela del siglo XXI no tiene que ser productor de las estructuras socio – política y económica de la

realidad donde actúa sino tiene que ser un instrumento transformador y desarrollador de la sociedad. Parafraseando a Kemis (1985) “la educación reproduciendo al mismo tiempo es una herramienta de la transformación de la sociedad, depende de sus fines u objetivos y estrategias utilizadas.

Gestión institucional. En primer lugar el término de gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones o diligencias que permite la realización de la cualquier actividad o deseo. En otros términos, significa a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. Es el conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar una organización, una empresa. En segundo lugar la institución es una organización formada por personas con un propósito común de lograr objetivos previamente planteados.

En este caso gestión institucional es el conjunto de operaciones que realiza el gerente o director de escuela para llegar a lograr sus objetivos, utilizando una serie de estrategias y tácticas. Existen diferentes modos de definir la gestión institucional que obedece a diferentes concepciones teóricas, desde filosóficas e ideológicas. Desde esta opción definimos la gestión institucional como una serie de operaciones realizadas con el fin de transformar y consolidar la institución donde se plasma la formación integral de los estudiantes. Y esta institución transformadora de su propia estructura al mismo tiempo contribuye a la transformación y desarrollo contextual.

La gestión institucional es una totalidad concreta que involucra la planificación estratégica (PEI); Plan Anual de trabajo, proyecto curricular, entre otros. Tiene que ver también con el diseño, perfeccionamiento y aplicación de todos los instrumentos de gestión educativa. Tiene que ver también con el clima institucional, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional, la dirección y control educativo, la supervisión, el monitoreo, la capacitación docente, evaluación del desempeño docente entre otros aspectos.

Tabla 02 Estructura de gestión institucional

SUBDIMENSIONES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL		- Planificaciones
		- Cultura organizacional
		- Organización
		- Manejo de instrumentos de gestión
		- Clima institucional
		- Control institucional
		- Relaciones interpersonales
		- Dirección institucional
		- Coordinación y comunicación
		- Supervisión, monitoreo
		- Organigrama
		- Capacitación
		- Uso de tiempo y espacio
		- Liderazgo gerencial
		- Motivación
		- Extensión institucional en la comunidad

FUENTE:

Elaboración propia

La gestión institucional (nuestro objeto de investigación) Es una de las dimensiones de la gestión educativa, que según el Ministerio de educación (2011) está conformada por 4 dimensiones: gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria; donde la gestión institucional está conformada por los indicadores señalados en la tabla.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADO Y PROPUESTA**

## RESULTADOS Y PROPUESTA

### 3.1. Análisis e interpretación de los datos proporcionados por los docentes

TABLA N° 03

#### Liderazgo directivo

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	10	67,0
Mala	05	33,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

El liderazgo directivo según la percepción de 67% de los docentes encuestados cataloga con la categoría de regular, y el 33% de los mismos con la categoría de mala o deficiente.

Con estos referentes queda verificada la pobreza conceptual y metodológica del liderazgo directoral. Una escuela sin un liderazgo confrontacional y transformacional es inerte o estático, no fluye el cambio para el desarrollo institucional, a sabiendas que el liderazgo directivo es una condición necesaria para la cualificación escolar.



TABLA N° 04

Planificación educativa

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	13	87,0
Mala	02	13,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

Los datos expuestos en la tabla indican que el 87% de los docentes investigados manifiestan que es el trabajo de planificación de parte del director es valorado con la categoría de regular. Mientras el 13% de los mismos califican como mala.

La planificación estratégica y operacional constituye procesos de determinación o previsión de una serie de actividades y medios que ha de utilizarse en la actividad planificadora. Por un lado toda planificación debe concretarse a partir de los resultados del diagnóstico interno y externo.

En suma quedan demostrado las debilidades del director en materia de planificación. Si esto es así entonces impera el empirismo la improvisación.

TABLA N° 05

Organización educativa

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	10	67,0
Mala	05	33,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

La información procesada que se exhibe en la tabla nos da cuenta que el 67% de los encuestados valoran la organización educativa con la categoría regular y el 33% de los docentes evalúan con la categoría mala.

La organización es la vida misma de la institución, que implica una necesidad necesaria para el funcionamiento óptimo de la misma. Se organiza a los recursos humanos en equipos y comisiones de trabajo, y las cosas y objetos deben estar debidamente organizadas, donde cada cosa ocupa su sitio y cada sitio o lugar para cada cosa,

En este sentido la organización apropiada basada en ciertas normas y criterios constituye uno de los factores de mayor relevancia para el éxito institucional.

TABLA N° 06

Relaciones interpersonales

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	12	80,0
Regular	03	20,0
Mala	00	00
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

Los datos que se observa demuestran que para el 80% de los profesores encuestados las relaciones internacionales no es tan buena porque recibe valoración regular. Mientras el 20% de los mismos es mala.

Según las teorías de administración sistémica – funcionalista en una organización debe imperar la unidad, la integración, la armonía entre los sujetos educativos, sin negar las contrariedades. Pero de acuerdo de los informantes las relaciones humanas o interpersonales no son adecuadas u óptimas, sino cada cual y grupos tienen intereses personales que por objetivos o intereses comunes. Lo cual socaba la coherencia organizada de las fuerzas laborales.

TABLA N° 07

## Comunicación educativa

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	09	60,0
Mala	06	40,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

Los datos que se visualiza en esta tabla nos dan cuenta que el 60% de los docentes encuestados que la comunicación entre los actores educativos (docentes, directivos, padres de familia) es regular quiere decir no es apropiada, precisamente refleja cierto aislamiento. Por otro lado el 40% de los encuestados manifiesta es mala.

La comunicación verbal o por otros medios es una medida efectiva en una organización educativa, donde cada uno de ellos (directivos, docentes, entre otros) manifiesta sus conocimientos, ideas, proyectos y propuestas. En este sentido la limitada comunicación interpersonal refleja la pobreza de gestión institucional. Con ello queda demostrado las deficiencias de gestión institucional.

TABLA N° 08

Manejo de instrumentos de gestión

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	14	93,0
Mala	01	07,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

De acuerdo a los datos que se expone en esta tabla demuestra objetivamente que según el 93% de los docentes encuestados el uso o manejo de las herramientas de gestión (PEI, PAT, RI, MF) entre otros es regular; y para el 7% de los encuestados es mala.

Los instrumentos de gestión institucional vienen a ser uno de los medios normativos cuya aplicación apropiada constituye uno de los factores que permita el elevamiento de la calidad de gestión institucional. Pero no es así, y esto demuestra la carencia de competencia del director en su diseño y aplicación adecuada.

TABLA N° 09

Dirección educativa

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	03	10,0
Regular	08	63,0
Mala	04	27,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

Según el 63% de los docentes la conducción o dirección educativa queda valorado con la categoría; y según el 27% es mala o deficiente, y el 10% dicen que es buena.

Toda esta situación dada es una prueba de serias limitaciones de forma y contenido en la dirección educativa. Teniendo en cuenta que la dirección educativa se une a su función y proceso administrativo básico de gestión, que orienta y conduce al personal. Es decir, busca que todos los miembros de la organización se propongan a lograr los objetivos y obtener los buenos resultados previsto en los planes institucionales. Así mismo la dirección educativa implica motivación, comunicación interna, manejo de conflictos, toma de decisiones, entre otras actividades por parte del director.

TABLA N° 10

Control educativo

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	10	67,0
Mala	05	33,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

Los datos que aparecen en esta tabla indican que el 67% de los encuestados manifiestan que el control interno educativo es valorado como regular. Mientras el 33% de los encuestados dicen que es pésima o mala.

Es necesario tener en consideración que el control interno educativo constituye una función tan importante de la gestión institucional que permite un proceso permanente y sistemático de seguimiento, acompañamiento, evaluación, monitoreo y supervisión del quehacer organizacional. En este sentido el control educativo es necesario para el buen funcionamiento de la organización. Lo cual no significa el chantaje, venganza o fiscalización del personal por el director.

TABLA N° 11

Coordinación educativa

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	13	97,0
Mala	02	03,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

La información expuesta en esta tabla expresa que según el 97% de los docentes encuestados la coordinación administrativa es regular y según el 3% de los encuestados sobre la coordinación de gestión es mala.

Con lo expuesto queda demostrado la pobreza metodológica de coordinación en el establecimiento educativo a raíz de incompetencia de la dirección escolar. En buena cuenta que las actividades de los miembros de un organismo educativo deben ser coordinados de manera que puedan alcanzar un fin y resultados idealizados. La actuación de los miembros no se realice de modo aislado. Más al contrario donde cada miembro debería estar enterado de lo que hacen sus compañeros a fin de sincronizar sus actividades.



TABLA N° 12

Distribución de áreas curriculares

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	10	67,0
Regular	05	33,0
Mala	00	00
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

Los datos procesados que se visualiza en la tabla nos permiten afirmar que el 67% de los docentes encuestados manifiestan que la distribución de áreas curriculares de enseñanza es buena y para el 33% de los mismos es regular.

En buena cuenta la distribución de las asignaturas a los docentes es realizado por el director de la entidad educativa no es muy buena ni mucho menos excelente. La distribución tiene que ser criterial y normativo como de años de servicio, especialización y habilidades donde los docentes queden satisfechos, porque es equitativo y justo. Caso contrario genera conflicto resentimiento y malestar.

TABLA N° 13

Extensión educativa al entorno social

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	04	27,0
Mala	11	73,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

La información proceso que se observa nos indica que el 73% de los investigados afirman que la extensión educativa a la comunidad es mala, y para el 27% de los mismos es regular.

Si esto es así la gestión institucional es pésima en el campo de extensión educativa hacia el entorno comunal. Quiere decir que la escuela no está involucrada en la solución de los problemas de la comunidad. Por tanto la escuela se encapsula, y no le interesa contribuir en el desarrollo social de su entorno. Hay diferentes maneras de participar de la escuela de acuerdo a sus posibilidades.

TABLA N° 14

Desarrollo profesional del personal

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	03	20,0
Mala	12	80,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

Como se observa los datos expuesta en la tabla que según el 80% de los profesores encuestados el desarrollo profesional del personal es pésima o mala y según el 20% de los profesores es regular. Nos referimos a la frecuencia y calidad de preparación de los actores.

El desarrollo personal implica promover y garantizar el mejoramiento de las capacidades académicas y profesionales del personal existente mediante jornadas pedagógicas al interior de la institución educativa o motivar a los docentes a estudios de especialización y postgrado (maestría y doctorado), todas estas motivaciones y acciones concretas es de incumbencia del director.

TABLA N° 15

Toma de decisiones

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	02	13,0
Regular	03	20,0
Mala	10	67,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta a los docentes.

Los datos que se visualiza demuestran que el 67% de los docentes encuestados dicen que es mala; y el 20% dicen que es regular, y por último el 13% afirma que es buena.

La toma de decisiones, se concibe como proceso por el cual se define una acción destinada a afrontar la oportunidad, a partir de la identificación del problema y la precisión de las oportunidades. El director por razón de gestión institucional encaran diariamente una serie de problemas que deben solucionarlos con toma de decisión rápida y acertada.

TABLA N° 16

Motivación educacional

CATEGORIAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	04	20,0
Mala	11	80,0
TOTAL	15	100,0

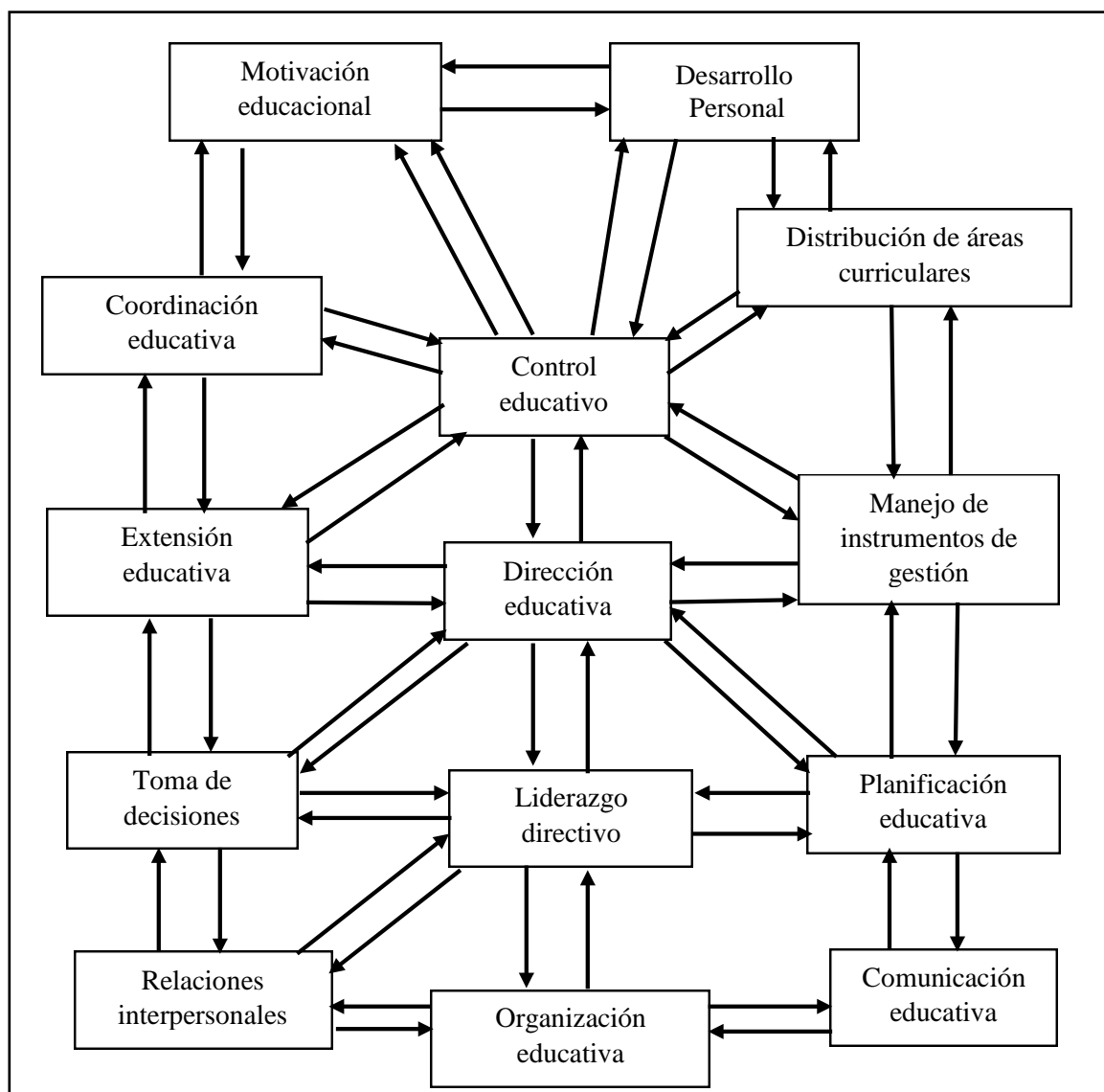
FUENTE: Encuesta a los docentes.

La información expuesta nos da cuenta donde el 80% de los docentes manifiestan que la motivación realizada por el director es deficiente prácticamente casi no existe; y por un lado el 20% de los docentes dicen la motivación es regular.

La motivación al personal realizada por el director es una actividad permanente que se complementa con la automotivación tanto del director y del personal docente. Teniendo en cuenta que la motivación es una disposición a potenciar los esfuerzos accionados que satisfaga alguna necesidad o expectativa individual. Sin motivación del personal docente y del propio director no es posible lograr los resultados educativos positivos.

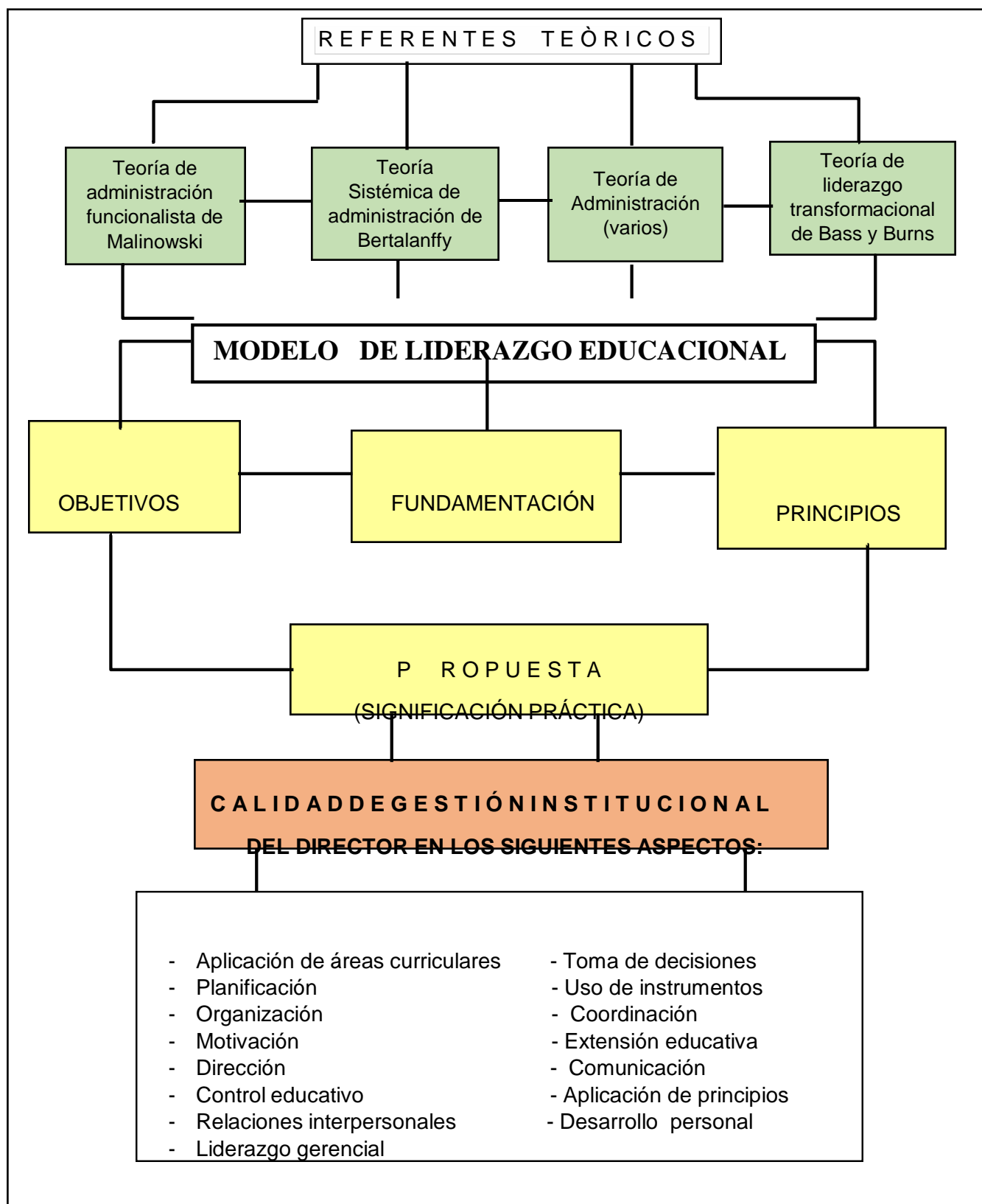
Fig. 07. Aspectos en las que tiene deficiencias la Gestión Institucional de la I. E.S.

Daniel Alcides Carrión.



FUENTE: Elaboración propia

### 3.2. Modelo teórico: liderazgo educacional.



### 3.2.1. Presentación.

Desde esta orilla un modelo es la representación o reproducción idealizada de un objeto, cosas, fenómenos, hechos de la realidad natural y social con la finalidad de conocer lo indicado y transformarla. Es decir sustituir el viejo tradicional modelo (gestión institucional) por un nuevo, superior y trascendental. Pero el asunto radica por qué postulamos con nuevo modelo de liderazgo educacional, precisamente en la Institución Educativa de nivel secundario Daniel Alcides Carrión de la provincia de Sandia región Puno se observa o se evidencia una pobreza de liderazgo educacional, en la persona del director de dicho centro educativo, condicionado por diversos factores determinantes de los cuales está la falta de identidad profesional del director. Dicho de otro modo la falta de capacidad profesional necesaria en gestión educacional. Todo este hecho se ha demostrado con referentes empíricos proporcionado por los docentes.

El modelo de liderazgo educacional es una propuesta de gestión que tiene como finalidad de contribuir en la transformación y desarrollo apropiado de gestión institucional del establecimiento educativo indicado. Por tanto resolver el problema planteado. Teniendo en cuenta una investigación tiene como finalidad de resolver el problema y de hecho construir el conocimiento que enriquezca la ciencia de la administración educativa.

El modelo de liderazgo educacional está configurado en una totalidad sistémica, funcional y dialógica estructurado por diversos componentes que forman un todo. Estos componentes como: objetivos, categorías, principios, referentes teóricos o fundamentación, estrategias metodológicas y el perfil de un nuevo líder educativo capaz de transformar la escuela, y poner a la altura de nuestro tiempo, como Martí (1988) decía: “hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta aquel día en que vive, es poner al nivel de su tiempo para que flote sobre el, y no dejarlo de su tiempo con lo que no podría salir a flote, es preparar al hombre para la vida”.



Que conste que el presente modelo de liderazgo educacional es una aproximación a la realidad, incluso se pueden decir es provisional, pero verdadero actual. Nos remitimos a Ortiz (2015, p.57) quien afirma que “todo conocimiento humano... es inexacto y limitado. De esta manera la idea de un conocimiento científico absolutamente... definitivo de una verdad absoluta ha sido abandonada casi por, todos los epistemólogos de las últimas décadas”.

### **3.2.2. Objetivos.**

Desde esta mirada consideramos al objetivo como contenido de la propuesta, porque responde a la pregunta el para que la propuesta precisamente está dirigido a contribuir a la transformación del objeto de estudio y establecer un nuevo modelo de liderazgo educacional respaldado con teorías científicas, categorías, principios y estrategias que nos permitirá idealizar un perfil modelo de liderazgo educacional. Por un lado el objetivo es considerado como rector del proceso de modelación.

A continuación formulamos los objetivos del modelo propositivo.

- Configurar los referentes teórico – conceptual al modelo de liderazgo educacional.
- Exponer los principios del modelo de liderazgo educacional.
- Conocer la estructura del modelo de liderazgo educacional.
- Proponer las estrategias de actuación del líder educacional.
- Proponer el perfil ideal de un liderazgo directivo educacional

### **3.2.3. Referente teórico del modelo de liderazgo educacional.**

Ninguna investigación científica puede estar al margen de base científica, precisamente la teoría es la que respalda el proceso investigativo y la llegada

o resultados previstos. Por esta razón la comunidad científica considera a la teoría como el cerebro de la ciencia. En este sentido la concepción filosófica del presente modelo y su propuesta se fundamenta en el principio filosófico de la totalidad que implica la unidad intencional del objeto de estudio (gestión institucional) unidad de todos sus componentes en un corpus sistémico, funcional y dialógico, donde todos sus componentes son interdependientes y complementarios que se hallan en proceso de interacción, en la que el eje central está en la relación entre el sujeto investigador y el objeto de investigación (en ciencias sociales ambos son sujetos).

Desde esta perspectiva en ciencias sociales el punto de partida es la categoría filosófica de la totalidad diferenciada configurada con las siguientes dimensiones interdependientes y complementarias.

- Planificación
- Organización
- Relaciones interpersonales
- Comunicación educativa
- Coordinación educativa
- Dirección educativa
- Control interno educativo
- Manejo o uso de instrumentos de gestión
- Motivación educativa
- Desarrollo profesional del personal
- Distribución de áreas curriculares
- Toma de decisiones

- Extensión educativa
- Liderazgo directoral

Las dimensiones forman una unidad holográfica y holística donde cada dimensión contiene al todo y el todo contiene las partes o fractales, al decir de Ortiz (2015, p.229) “el estudio de entidades emergentes requiere el uso de una lógica no deductiva recoge una lógica dialéctica en la cual las partes son comprendidas desde el punto de vista del todo, a este proceso interpretativo que va del todo a las partes y de las partes al todo tratando de buscarle el sentido”.

En este sentido el estatuto ontológico es el ser el objeto como una totalidad concreta, y el epistemológico es la interacción entre el sujeto cognoscente (el investigador) y el objeto cognoscible (el sujeto investigado), este proceso de interacción arroja el producto que viene a ser el nuevo conocimiento logrado (realidad gnoseológico).

El presente modelo de liderazgo educacional, es un reto a la problemática de gestión institucional se respalda en las siguientes teorías de valor científico.

- La teoría de liderazgo transformacional, que es un sistema de conocimiento que se refiere de proceso de metamorfización del objeto. Es decir las viejas o tradicional forma, debe ser transformado dando lugar a un estilo de gestión desarrolladora de la institución. La transformación no implica negar todo de lo anterior, sino que desdeñar y anular aspectos negativos que obstaculizan la innovación de la institución y rescatar lo positivo.

En suma según esta teoría el líder educativo, debe desarrollar acciones administrativas de carácter democrático centrado en los estudiantes quienes son la razón de la existencia de la institución educativa. Para este cometido el director de la institución demuestra ser un verdadero líder transformador de la institución educativa y poner a la altura de nuestro tiempo (siglo XXI era del conocimiento), que la entidad educativa genere en

los estudiantes el aprendizaje productivo y creativo, de tal modo la escuela se convierta en una entidad con potencialidad de contribuir al desarrollo del entorno. Por último cabe decir que de este presupuesto teórico tomamos dos conceptos: el liderazgo educativo y la transformación.

- La teoría de administración sistémica es otro fundamento de nuestro modelo de liderazgo educacional, precisamente a partir de esta teoría concebimos a la escuela como mesosistema y a nuestro objeto de estudio como micro-sistema: una totalidad diferenciada constituido por diversos elementos que hemos indicado en líneas arriba, se configura en una totalidad, donde cada componente o dimensiones son interdependientes y complementarios , en proceso de interacción en la que cada componente cumple roles específicos dentro de su sistema, y a la vez, el micro- sistema se relaciona con el meso sistema (escuela) y con el macro sistema el entorno social (sociedad).

La idea central de la teoría de sistemas en administración pugna por la unidad, coherencia o integración de todos sus componentes. La dinámica del sistema es un proceso complejo desde la entrada proceso y salida, luego el recorrido se configura en actividad espiral y no lineal. Según O' Connor y Mcdermott (2007, p.84) "Un sistema es una entidad que fundamenta su existencia y sus funciones como un todo mediante la interacción de sus partes. El comportamiento de los distintos sistemas depende de cómo se relacionen sus partes, más de las propias. Así podemos comprender muchos sistemas diferentes sirviéndonos de los mismos principios. La teoría de sistemas aboga el concepto de unidad por unidad, lo cual no es correcto, si dejan de percibir la contrariedad entre los componentes que es considerado motor del cambio y desarrollo, en la medida que se conjugue entre la unidad y la contrariedad o diversidad.

- La teoría de la administración es otro punto de vista en nuestra propuesta, del cual tomamos el concepto de función y disfunción. El primero se refiere a la armonía, integración funcional de los componentes de todo el sistema, si cualquiera de ellos falla entonces se produce la disfunción institucional

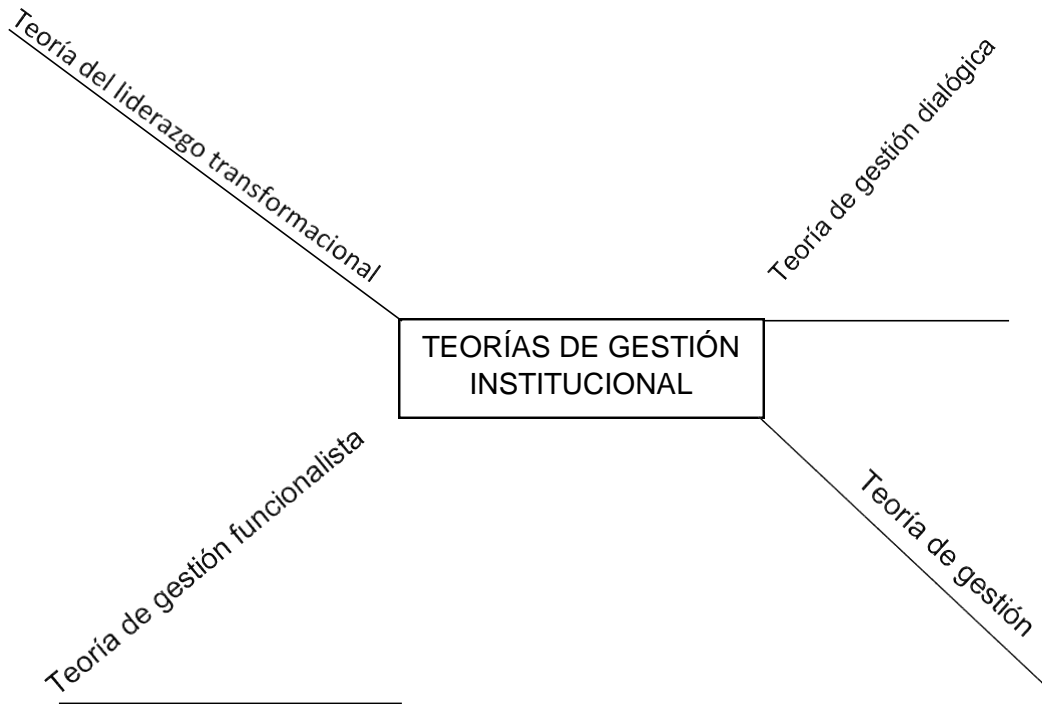
con tendencia de desintegración. Para evitar hay que refaccionar a cada componente para que cumpla sus funciones con cabalidad eficiencia y eficacia. Esta perspectiva es un compromiso con la estructural de la sociedad y de sus organizaciones. Claro que si abogamos que los componentes de la administración institucional funcionen bien, que permitirá arrojar resultados positivos idealizados. De tal manera se evita el desarrollo de gestión institucional paralitico oxidante, burocrático y tradicional.

- La teoría de administración dialógica, en gestión institucional, en la que la mediación es dialéctica y enfatiza la totalidad y la contradicción multidimensional que caracteriza la relación entre la acción humana y las circunstancias concretas en la que funciona el sistema educativo. Se fundamenta en la teoría crítica de Adorno, Habermas, Marcuse y Freire en América del sur. Como vuelvo a decir enfatiza en la totalidad, contradicción y praxis (transformación institucional).

Desde el punto de vista contenido intrínseco la gestión dialógica se ocupa de los fenómenos del poder y el cambio de las desigualdades sociales y la emancipación humana en la escuela y en la sociedad. Desde el punto de vista de abordaje utiliza el método dialectico y la contradicción como elementos de análisis de interpretación y metamorfización de la realidad.

En síntesis el liderazgo directoral, la unidad sistémica, la función efectiva, la contradicción y la emancipación, constituyen el sistema de análisis conceptual y categorial del modelo teórico y la propuesta con que postulamos.

Fig. 08 Referentes teóricos del modelo



FUENTE: Elaboración propia

#### 3.2.4. Principios del modelo de gestión institucional

Principio es el punto de inicio, también se concibe como fundamento y norma de científicidad validada para ser aplicada sin duda, cuyo efecto genera resultados positivos. A continuación se expone los principios más importantes de la gestión institucional.

- a. Principio de integración. Significa que todos los componentes de gestión institucional están relacionados y conectados y en proceso de interacción estructural y funcional. Vale decir ninguno de los elementos del todo son

aislados e inconexos sino que se encuentran en movimiento interaccional. Según Rosental (1973, p.44) la interacción es un proceso de influjo reciproco de los cuerpos todo nexo y toda relación entre los objetos y fenómenos. La interacción determina la existencia y la organización estructural del todo existente material, más allá del cual no hay ni puede haber nada”.

- b. Principio hologramatico. Significa que en una organización (el todo) las partes están informado del todo, y el todo también está informado de las partes. Para Morín, Ciurana y Mollo (2009, p.8) “cada parte contiene prácticamente la totalidad de la información del objeto representado en toda organización compleja no sólo la parte está en el todo sino también el todo está en la parte”. Por ejemplo la dimensión planificación, contiene la organización y estos de control, dirección educativa y así sucesivamente con el resto del todo.
- c. Principio dialógico. Significa que en el todo (objeto de estudio) no es absoluto la unidad y armonía, sino que está asociado por el concepto de contradicción. Es decir inherente la inclusión y exclusión entre los opuestos determina el cambio y desarrollo del objeto. Dichos en otros términos es la dialectización entre la unidad y contrariedad, donde no existe unidad sin la contrariedad, ni la contrariedad sin unidad. Por tanto “el principio dialógico puede ser definido como la asociación compleja (complementaria, concurrente, antagonista) de instancias necesarias conjuntamente necesarias para la existencia, el funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado” (Morín, Ciurana y Motta, 2009, p.40).
- d. Principio de autonomía y dependencia. Significa que “toda organización necesita para mantener su autonomía de la apertura...todo proceso necesita de la información... no hay posibilidad de autonomía sin múltiples dependencias. Nuestra autonomía depende de información cultural” (Morín, Ciurana Y Motta, 2009, p.40). Dicho en otras palabras, la

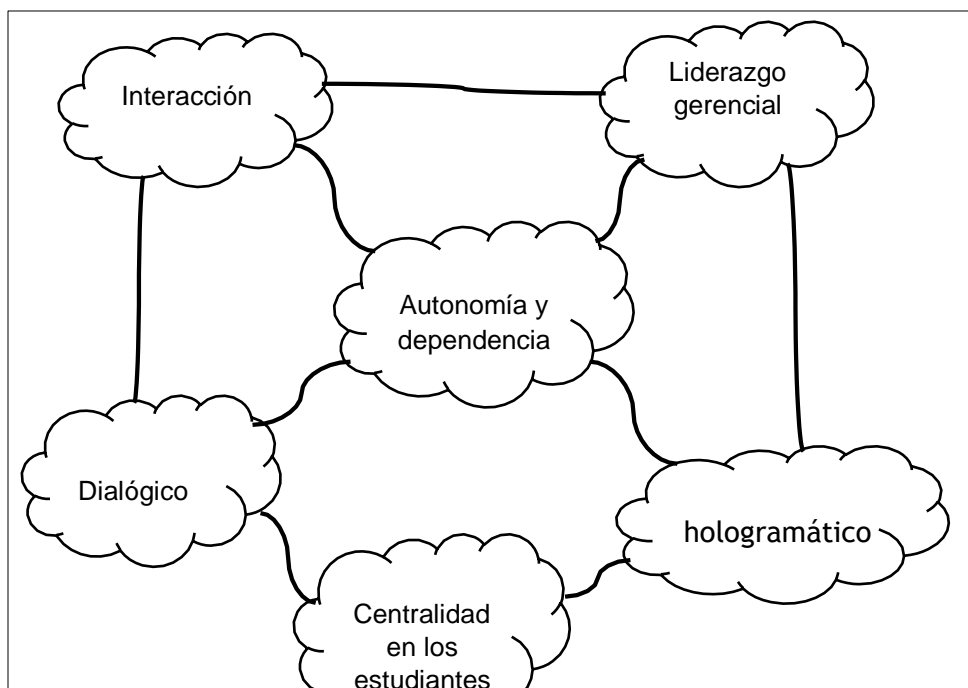
autonomía y la dependencia son interdependientes y complementarios. Uno no existe sin el otro. No existe la autonomía absoluta ni la dependencia. Ninguno de ellos son autosuficientes.

- e. Principio de la centralidad en los estudiantes. significa que la educación integral de los estudiantes es la razón de ser, el primer y último objetivo de la gestión institucional. Por tanto todas las acciones formativas debe ser canalizadas para lograr ese objetivo.

En este sentido, sino por los estudiantes no habría la razón de la existencia de la escuela, que dicha institución cumple el encargo de formar un modelo de hombre que demanda la sociedad.

- f. Principio de liderazgo gerencial. Significa que el director institucional el líder educativo, con capacidad profesional, académica y con ética profesional poder planificar, organizar, dirigir y evaluar el proceso y resultado del trabajo de gestión institucional. Demuestra su autoridad reconocida por el colectivo educativo. Es democrático, carismático y ejerce influencia notable en los subordinados, y está en permanente capacitación y actualización, por eso los objetivos formulados se logra con eficiencia y eficacia.

Fig. 09 Principios de Gestión Institucional





FUENTE: Elaboración propia.

### **3.2.5. Estructura del modelo de liderazgo educativo**

El modelo de liderazgo educativo asociado a la gestión institucional configurado en una totalidad concreta, sistémica, funcional y dialógica. A continuación nos ocupamos sobre diferentes componentes estructurales del objeto. Poniendo énfasis en cada uno de los componentes, la gestión institucional deficiencias de forma y contenido.

#### **- LOS ACTORES SOCIALES:**

Los actores o agentes que son el sujeto investigador y objeto investigado; este último en ciencias sociales son sujetos. El primero es investigador y el segundo investigado son interdependientes. Sería irracional no aceptar la investigación sin sujeto investigador o viceversa.

Desde la óptica ontoepistémico los agentes o actores educativos son objeto (el ser) y a la vez sujetos (conocer) mediante la metodología de investigación.

#### **- PLANIFICACIÓN:**

La planificación es la primera función de la gestión institucional. Consiste en la previsión de actividades, medios y recurso humanos, materiales cuya finalidad es lograr el objetivo previamente formulado o idealizado. La planificación es sistémica metódica y compleja integrado por una serie de aspectos o elementos que se configuran en un todo menor, dentro del todo mayor. La planificación puede ser estratégica operacional. Dicho de otro modo a largo y corto plazo. Por otro lado por principio toda planificación sería y responsable se estructura a base de los resultados de la investigación

interna y externa de la entidad educativa. En síntesis cabe decir que la gestión institucional en materia de planificación presenta deficiencias.

#### - ACCIONES MOTIVACIONALES.

Se trata de la relación significativa entre la motivación y la automotivación en el sujeto educativo (director y docente). El director es el encargado de motivar a sus subalternos, y para ello él tiene que estar automotivado. Por un lado los docentes son sujetos de motivación y a la vez tiene que estar sensibilizados y automotivados.

Las motivaciones son procesos psicológicos que nos pone en disposición propicia con mucho empeño y voluntad en realizar actividades concretas. Diríamos es el motor que hace funcionar a los sujetos que permita obrar con eficiencia y eficacia toda actividad educativa y administrativa.

#### - ORGANIZACIÓN.

La organización para esta propuesta es sinónimo de institución en gestión educacional, según Chiavenato (2011, p.6) afirma que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas, esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando; hay personas capaz de comunicarse; dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común”.

La organización no sólo se concreta con seres humanos en una institución educativa, sino también los bienes materiales están debidamente organizados y otros aspectos de la gestión.

#### - RELACIONES INTERPERSONALES.

Es otro componente estructural del modelo teórico propositivo. Lo cual significa es un “conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construye las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. Soporte social eje y sustento organizativo. En el marco de dicha conectividad destacan las personas y las actitudes que despliegan y la comunicación interpersonal que los acompaña”.

- Las buenas relaciones interpersonales genera un buen clima institucional y organización. Las discusiones o debates mal conducen al antagonismo en la institución educativa puede llevar a la disfunción de la organización.

#### - LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.

Los instrumentos de gestión institucional son medios indispensables para la conducción apropiada de la institución y poder alcanzar los diferentes objetivos idealizados. Los instrumentos de gestión son documentos diseñados en la organización por los agentes educativos , que se encuentran en el proyecto educativo institucional (PEI); plan anual de trabajo (PAT), reglamento interno (RI), proyecto curricular (PCC) entre otros documentos normativos, cuya aplicación va generar la eficiencia de servicios educativos.

#### - LA COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interna es el medio que mediante el cual se articula a los miembros de una organización educativa para poder lograr objetivos comunes. En buena cuenta consiste en un proceso de transmisión de la información y recepción que emana de distintas fuentes, particularmente la información vine de la dirección en fin de los docentes que se informen de todo tipo de mensajes, que son transmitidos mediante el mensaje oral, escrito y otros medios.

Sin comunicación e intercomunicación clara, fluida y oportuna no sería posible mejorar la calidad educativa. Con mayor razón la comunicación

electrónica y virtual esta al orden del día. Nadie ya puede dudar estamos viviendo en la era de informática y comunicacional

#### - DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS CURRICULARES.

- La distribución de áreas curriculares, es la asignación a los docentes de las áreas curriculares de acuerdo a las normas y criterios apropiados, es decir con equidad y justicia, sin favoritismo, a fin de evitar desorden, conflictos y resentimientos que a la larga pueden condicionar la generación de conflictos entre docentes, docentes con el director. Además este punto está relacionado con el horario de trabajo y número de horas de trabajo, distribución de ambientes y secciones. Todos ellos tiene que ser administrados adecuadamente con criterios saludables conducentes a la unidad que permita a los docentes realizar la enseñanza de alta calidad y aprendizaje significativo productivo y creativo en los estudiantes.

#### - LIDERAZGO GERENCIAL.

De acuerdo a Chiavenato (2011, p.280) el “liderazgo es al influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través de la comunicación, humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. El liderazgo gerencial viene de líder personalizado en el director del centro educativo, con cualidades y cualidades sobresalientes y con estilo propio que ejerce impacto muy importante en la comunidad educativa, por su carisma y capacidad de organizar, planificar, dirigir y evaluar con eficiencia y eficacia el desarrollo y resultados de la acción de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunal. Muchos dicen que el líder se hace, bajo ciertas premisas genéticas o predisposiciones ya dadas. Y como se hace líder, precisamente en el proceso de interacción con los agentes (adquiere experiencia) y se complementa con el estudio permanente de temas de su accionar (cultura general, gestión institucional, gestión pedagógica entre

otros). Para lo cual tiene que tener voluntad, disposición y amor a su profesión y a las actividades que realiza.

Ser líder desde afuera no es solamente de saber, conocer, sino que llevar a la práctica los conocimientos adquiridos con miras de transformar la institución. Nosotros apostamos por el liderazgo transformacional que requiere la realidad del centro educativo.

#### - TOMA DE DECISIONES.

Es un concepto de gestión institucional que según Marcelo (2014) “se concibe la toma de decisiones como el proceso por el cual se define una acción destinada a afrontar una situación problemática o aprovechar una oportunidad. Se deriva de esto que es el rol determinante en el proceso de definición le corresponda a la identificación de problemas y precisión de las oportunidades. Para el primer caso, el punto de partida radica en tener una clara precisión conceptual sobre lo cual debe entenderse por problema. En este sentido creemos que debe ser entendido como aquella situación planteada por la falta de correspondencia entre el estado real de las cosas y el estado deseable o previsto de las mismas”.

De lo dicho podemos determinar que la toma de decisiones de decidir en el momento crucial la alternativa de solución del problema que se presentó. Es la capacidad del sujeto (director) de retar con acciones concretas a las dificultades, que se presentan antes que sucedan adversidades que dañen a la institución. Pero toda decisión tiene que ser racional y objetiva sustentándose en referentes conceptuales, principios y datos empíricos que respalde toda decisión atinada.

#### - COORDINACIÓN.

Es otro componente estructural del modelo de liderazgo educativo y de gestión institucional, usualmente se define el concepto coordinacional como un proceso de ponerse de acuerdo entre los responsables de cada actividad,

para no estar cada cual a su manera o punto de vista. Es necesario consensuar en puntos comunes, a fin que el proceso y resultado de las actividades de gestión educativa y pedagógica tenga producto que satisfaga las necesidades de los afectados. De esta manera la previsión de actividades coordinadas es una estrategia apropiada para lograr el objetivo general y específico en el marco de la gestión institucional. De lo expuesto podemos concluir que la coordinación es una medida positiva en materia de gestión institucional.

#### - DESARROLLO PERSONAL.

El personal que labora en la institución educativa, es el rector muy importante en el desarrollo educativo, por esta razón hay la necesidad de promover su desarrollo profesional, de esta manera mejorar su desempeño laboral y que nos permitirá el mejoramiento del aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Según Alvarado (2006, p.72) “el desarrollo personal consiste en la capacitación que es un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actividades del personal de una institución a fin de propiciar mejores niveles de desempeño y por ende su desarrollo personal, así como eficiencia, eficacia y efectividad institucional”. Estamos en la época contemporánea del siglo XXI, sociedad del conocimiento, caracterizado por la revolución científica tecnológica informática y comunicacional y expansión de la globalización multilateral; en este contexto el capital humano ahora está convirtiéndose en valor casi determinante para el desarrollo humano, por ende la entidad educativa. Lo cual no significa devaluar o desdeñar el dinero y recursos naturales.

Por tanto es necesario afinar potenciar las capacidades profesionales, habilidades y actitudes en los trabajadores culturales mediante eventos de capacitación, actualización re profesionalización que suele realizarse al

interior de la institución y motivar al mismo tiempo estudios de especialización y posgrados (maestrías y doctorados).

En este sentido los docentes tengan una concepción filosófica definida, una cultura general, el dominio de contenidos que enseña y estrategias metodológicas de su enseñanza. En términos generales el docente domina la pedagogía, la didáctica y el currículo científico. Finalmente tiene ética profesional demostrando en la práctica como agente modelador.

#### - CONTROL EDUCATIVO INTERNO.

El control educativo es otro componente de la gestión institucional que consiste en proceso de regulación de todas las actividades que realizan en el marco de gestión institucional que permitirá el óptimo proceso de resultados de las mismas. No se trata de dejar pasar y hacer con libertinaje, sino que la gestión está regido por normas reglas y principios que requiere control en su aplicación. Además control interno significa coaching que requiere los actores socio – educativos. El control educativo no significa intervención autoritaria fiscalizadora y extrema rigidez, más al contrario es un proceso corrección de nuestros errores y fortalecimiento de los logros positivos. Tampoco no significa chantaje, centralismo, amenazas, venganza. Sino que el control democrático participativo es un medio importante para poder cualificar la gestión institucional en manos del gerente educativo de organización.

El control educativo interno esta dimensionado, desde el simple acompañamiento, hasta el monitoreo, supervisión y evaluación del desempeño del docente. En estas actividades de regulación se utiliza planes específicos con instrumentos de valoración con sus respectivos indicadores y los ítems, Cuando se trata de evaluación del desempeño debe ser integral centrado básicamente cognitivo, práxico y valorativo, a esto podemos agregar la producción intelectual de estudios posgrados y años de servicio.

El control educativo es el componente más controversial cuando los que controlan cometen errores y a veces acción consciente que genera conflictos. Razón por el cual es necesario actuar aplicando, afirmando a la ciencia y técnicas válidas y con ética profesional.

#### - DIRECCIÓN EDUCATIVA.

“La dirección educativa es la función administrativa básica de gestión, que orientan y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que utilizaron para obtener cooperación y lealtad de los subordinados y la dirección para el logro de los objetivos institucionales” (Cojal, 2005, p.110). La dirección educativa es la capacidad, habilidad para conducir a la empresa educativa con el fin de lograr los objetivos planificados. El que dirige tiene la capacidad de resolver conflictos que se generan en la organización, capacidad de motivar en los subalternos, la capacidad de tomar decisiones y comunicación permanente entre la dirección, colectivo de docentes y entre otros docentes. Más toda la dirección educativa se sustenta en el liderazgo directoral de la institución educativa.

Los componentes estructurales de la integración de liderazgo educacional y gestión institucional se configura una totalidad sistémica – funcional, compleja y dialógica, donde los ejes centrales están los actores socio educativos (director y docentes) a estos integramos a todos los componentes que hemos referido más arriba.

Ninguno de los componentes tiene autonomía absoluta sino es relativa porque son interdependientes y se complementan mutuamente. Desde esta óptica cualquiera de los componentes en forma aislada carece significado completo y difícil de comprender aislando, lo correcto es procurar percibir las cosas como totalidad en unidad y la diversidad en unidad. Como Aristóteles citado por De Zubiría (2014, p.90) “Si encuentro algún capaz de ver las cosas en su unidad y en su multiplicidad ese es el hombre al que yo busco como a un Dios”.



En suma que en los 14 puntos o aspectos señalados, la gestión institucional tiene deficiencias. Razón por el cual apostamos con una propuesta que tiene como propósito de contribuir en la superación de dicha deficiencia de gestión institucional que implica el mejoramiento de la calidad educativa.

### **3.3. Propuesta del modelo de gestión institucional.**

Del modelo teórico (liderazgo educacional) se deriva la propuesta de gestión institucional.

En primer lugar asumimos la concepción de un modelo como “una representación ideal del objeto de investigación, donde el investigador abstrae todos aquellos elementos esenciales y sus relaciones y lo sistematiza” (Fuentes 2005, p.190) dichas sistematización está dada en las páginas anteriores. Y en segundo lugar consideramos la propuesta “una invitación, sugerencia. Puede valorarse como interesantes prácticas o aceptables y por lo tanto pueden discutirse racionalmente” (Bunge, 2007, p.175).

La propuesta es el modelo de liderazgo educacional. El liderazgo institucional son estrategias para enfrentarse el reto de dirigir un sistema de gestión institucional, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional para lograr los objetivos que se esperan de su gestión en las condiciones en que se vive. Es decir elevar la calidad de gestión institucional para lo cual el líder educativo tiene que tener las siguientes cualidades, saberes, haceres y sentires:

- El director tiene que capacitarse permanente, al mismo tiempo autocapacitarse básicamente en gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunal. Mucho mejor estudiar especialización y posgrado de maestría y doctorado. Teniendo en cuenta que ahora el aprendizaje es desde la cuna hasta la tumba. Caso contrario se queda sujeto absoluto y excluido por la competitividad dominado darwinismo social.

- El director tiene que estar versado en la teoría de administración o gestión sistémica y aplicar los conceptos como la totalidad, interdependencia, sinergia, entropía, homeostasis, unidad, entrada de proceso y salida, que son conceptos propios de la teoría de sistemas. También llevar a la práctica los principios de la teoría del liderazgo transformacional. Así como el principio de transformación, cambio, innovación, democracia, participación, carisma, influencia que son conceptos propios de la teoría mencionada. Así mismo tener en cuenta la idea central de la gestión funcionalista el concepto de función, roles, disfunción, estabilidad, equilibrio y armonía que debe imperar en la institución. Finalmente tenga en cuenta la tesis de gestión dialógica que es la contradicción, como fuente de movimiento, cambio y transformación institucional. No todo es unidad sino que está adherida por el concepto de contrariedad, es decir la unidad en la contrariedad y contrariedad en la unidad.

En síntesis para hacer bien hay que hacer y el hacer fortalece e incrementa al conocimiento

- El director es experto en la planificación estratégica y corto plazo, realiza esta actividad con la participación del colectivo educativo. Toda planificación es a partir de los datos obtenidos del diagnóstico realizado previamente. Teniendo en cuenta que la planificación es un componente clave de la cultura de gestión institucional, para evitar la improvisación, el empirismo, incluso el caos es necesario.
- El director es organizador de las actividades, en equipos, comités, tomando de criterios apropiados cuyas operaciones sean conducentes al logro de objetivos previstos e idealizados. La organización no solo está centrado en los actores socio-educativos, sino también abarca a las cosas, objetos, equipos, ambientes, organigramas, similares están organizados adecuadamente.
- El director es motivador sensibilizador del colectivo educativo y a la vez esta automotivado. Porque para motivar hay que estar motivado, la motivación es

la fuerza espiritual para actuar mejor en las tareas que se realiza, sin ella no es posible obrar mejor y concretar los objetivos planeados.

- El director es conductor institucional. La dirección educacional está a cargo del director, él es director educativo por excelencia, que implica orientar, conducir al personal educativo, hacia el logro de objetivos comunes a lograrse. Para lo cual primero es conocer para hacer, y el hacer representa y favorece el conocer. En este sentido el director es el timonel, líder institucional. Sin dirección adecuada la escuela se convertiría en una entidad sin vida, sin norte y brújula. Pero la dirección educativa no es solitario, sino que es compartida por el resto, que participan consciente y participación activa.

- El control educativo es de incumbencia directa del director, es la función básica institucional, que tiene que ver con actuación correcta y justa en el trabajo de supervisión, acompañamiento, monitoreo, del trabajo de los docentes, dicha acción del director es con la aplicación del plan elaborado con antelación y el uso de instrumentos (fichas) de acopio de información. Por ejemplo la evaluación del docente tiene que ser integral, y formativa, donde es valorado el proceso de enseñanza – aprendizaje, el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes; ambientación del aula, carpeta pedagógica, trabajo con padres de familia, participación en las actividades escolares fuera del aula, producción intelectual, estudios realizados , experiencia laboral temporal.

El control educativo también dirigido a estimular y a reconocer a los mejores actores y premiarlos, como también amonestarlos a los irresponsables. Finalmente el control educativo, desde esta perspectiva es formativo, reflexivo y no separarlos

- El director promueve las buenas relaciones interpersonales en la colectividad. Tiene capacidad necesaria de resolver conflictos y más que todo preventivos antes que suceda, propiciar con estrategias de convivencia afectiva, de tal manera fortalece un buen clima institucional y organizacional,

condición necesaria por el éxito institucional como vanguardia educativa de la localidad, incluso en la región.

Buen clima institucional, no excluye las discusiones debates controversias, argumentaciones propuestas que son necesarias cuando el director sepa manejarlos adecuada y oportuna, conducente a un consenso para el bien común.

- El director usa y maneja adecuadamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, PCC) entre otros. Además rediseña, actualiza, perfecciona y supervisa o controla la correcta aplicación de parte del personal que labora. Así mismo implica la aplicación de las normas legales que emanan del exterior e interior de la escuela son aplicados de acuerdo a la realidad concreta donde se realiza la acción educativa. Por ejemplo el Proyecto Educativo Institucional, es un documento muy importante, su aplicación es en todas las dimensiones de la gestión es obligatoria. Es un instrumento institucional patrón o matriz, donde todo movimiento de gestión educativa, administrativa, pedagógica debe sustentarse en este documento.

El director en toda ocasión propicia la política de coordinación para una buena gestión institucional, coordina oportuna y anticipadamente con los jefes o responsables de cada equipo o comités de trabajo antes de la realización de actividades pedagógicas, culturales y cívicas. Coordina con los dirigentes de APAFA, incluso con las autoridades, empresarios, fuera de la institución en aras de cambio y desarrollo institucional. En consecuencia nadie debe actuar aisladamente siempre es necesario la previa coordinación, pero oportuna, ponerse de acuerdo para las acciones educativas de tal modo se logra resultados óptimos de nuestros objetivos.

- El director se preocupa o se interesa por el desarrollo profesional y académico del personal, organiza y desarrolla jornadas pedagógicas al interior de la institución con la participación de ponentes expertos sobre temas como pedagogía, didáctica, currículo, programaciones, evaluación principalmente. Además es motivador de estudios de especialización y estudios de posgrado (maestría y doctorado en educación).

Actualmente el recurso humano o capital humano en educación y en otras actividades similares es lo más importante y rentable, está sustituyendo paulatinamente a los recursos materiales y financieros. El capital humano es de mayor valor económico, cultural, educativo. En consecuencia el director transformacional prioriza, afina el capital humano que son los profesores (fuerza laboral).

- El director propicia la comunicación clara fluida y oportuna con los subalternos y entre estos últimos, utilizando el lenguaje, oral, escrito y virtual diversos mensajes y contenidos. En buena cuenta la organización escolar la organización escolar es toda comunicación, intercomunicación entre los componentes sociales de la institución. En este sentido la comunicación es un medio vinculador de todos los integrantes de la institución que mediante ella se intercambian ideas, opiniones, propuestas, experiencias.
- El director es promotor comunal. Es decir hablando de metáforas, él sale de sus muros y para lo cual organiza actividades a favor del entorno social, con planes que contribuye al desarrollo socio – educativo del contexto social. De tal manera no solo la escuela no está enfatizado solo en la formación integral de los estudiantes, sino también salen afuera con sus docentes y estudiantes a realizar actividades a favor del desarrollo comunal.
- Para el director la coordinación es una estrategia valiosa en la gestión institucional, porque permite dialogar y ponerse de acuerdo con los responsables de equipos y comisiones de trabajo para ejecutar acciones educativas. Las coordinaciones siempre están presentes porque es el estilo de gestión, donde nadie actúa aisladamente, siempre es necesario trabajar a partir de decisiones anteladas, provenientes de consenso de los responsables, con quienes anteladamente intercambian ideas, puntos de vista acerca de estrategias y vías del desarrollo de acciones conjuntas. Esta es la forma de lograr alcanzar las metas y objetivos comunes.
- El director del centro educativo demuestra su liderazgo educativo, actuando con capacidad, idoneidad y habilidad en los trabajos de planificación, organización, dirección, control, coordinación en el contexto de gestión

institucional, logrando resultados que genera satisfacción laboral del personal, y por el logro de alto nivel de aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes.

Por un lado, es observable la práctica de valores éticos (responsabilidad, respeto, solidaridad, tolerancia, igualdad, justicia, paz, democracia, etc.). Por su puesto es carismático para sus subalternos, verdadero conductor y consultor, y muy influyente en el trabajo del personal, con identidad profesional (amor a su profesión) y con identidad institucional (amor a la institución), con capacidad de resolver conflictos al interior de la institución, mediante la persuasión crítica y autocrítica. Evaluador del desempeño de los docentes con criterio justo y técnico apropiado conducentes del desarrollo docente.

- El director toma decisiones en momento oportuno y preciso ante situaciones problemáticas concretas antes que no trasciendan dichas situaciones prefiere tomar medidas apropiadas que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional. En la práctica de toma de decisiones el director identifica el problema concreto o específico, determina las causas que lo han originado. Luego determina las estrategias de solución y aplica sin vacilaciones o rodeos cuyo objetivo es resolver el problema determinado y lograr el objetivo previsto. Luego pasa a evaluar los resultados obtenidos y determinar el nivel de satisfacción laboral del personal.

En la toma de decisiones no existe estrategias únicas de solución de problemas, sino que hay diversas formas metodológicas de intervención de acuerdos a especificidad y naturaleza del problema dado.

- El director procura actuar con justo criterio y normativo en cuanto reparte las áreas curriculares. Por ejemplo tiene en cuenta las especialidades de cada docente, estudios realizados de cada docente, cualidades, habilidades demostradas entre otros aspectos que permita una buena distribución de las áreas curriculares a trabajar durante el año lectivo escolar. Una buena distribución de hecho satisface a los docentes e evita el descontento y malestar en ellos. Por un lado la distribución del horario de trabajo es

equitativo, de acuerdo a los intereses del estudiante y del docente que no condicione el malestar y el descontento de los docentes ocasionado por la incorrecta asignación de las áreas curriculares

- El director es consciente de la necesidad de aplicación de los principios de gestión institucional; los aplica adecuadamente a los principios de interacción, liderazgo gerencial; autonomía y dependencia, hologramático, dialógico, centralidad en los estudiantes. Porque tiene en cuenta que los principios son verdades de valor inobjetable por el momento, su concreción práctica en gestión institucional conduce al éxito laboral y por ende satisfacción personal y social.

### **3.4. Punto final.**

Las 15 propuestas del modelo teórico expuestas cada una de ellas (planificación, organización, motivación, dirección educativa, control educativo, relaciones interpersonales, uso de instrumentos de gestión, coordinación, extensión educativa, comunicación, desarrollo personal, toma de decisiones, reparto de áreas curriculares, y aplicación de principios) forman una totalidad sistémica, compleja y dialógica; son interdependientes y complementarios recíprocos. La totalidad según las palabras de Zemelman (1992, p.50) “la totalidad es una óptica epistemológica desde que se limitan campos de observación de la realidad los cuales permiten reconocer la articulación, donde los hechos asumen su significación específica. En este sentido se puede hablar de la totalidad como exigencia epistemológica de razonamiento analítico”. La totalidad epistémica tiene como eje central la relación dialógica entre el sujeto cognoscente y objeto cognoscible. En este caso el objeto se concreta en la asociación entre el modelo de liderazgo educativo y gestión institucional, en esta relación compleja implícitamente está el investigador, todos ellos forman un todo relacional. Ahora radica en la baja calidad de gestión institucional en sus diversos aspectos, al cual con intención de resolverla intervenimos con un modelo teórico y su significación práctica concretado en una propuesta ejecutiva y resolutoria con 15

subpropuestas de comportamiento accional del gerente educativo, con miras de alcanzar una óptima gestión institucional.

Los 15 puntos expuestos en páginas anteriores constituyen aspectos aproximativos o acercamiento a la realidad incluso provisionales pero validos por su fundamento teórico – conceptual. Que en alguna medida va contribuir en la solución del problema. Una investigación científica es un proceso de aproximaciones sucesivas evitablemente con sus desaciertos, aciertos, avances, rodeos, incluso retrocesos. Desde esta óptica no existen recetas de cocina ni soluciones infalibles, depende mucho de la capacidad del investigador de lograr algo servible y útil.



## CONCLUSIONES

- El análisis facto – perceptible y sus resultados en las dimensiones: planificación; organización, motivación; comunicación, relaciones personales; dirección educativa; control educativo; reparto de áreas curriculares; toma de decisiones, desarrollo personal; coordinación; liderazgo; extensión educativa y manejo de instrumentos, presentan serias deficiencias conceptuales metodológicas. Frente a esta situación postulamos con un modelo de liderazgo educacional fundado en los principios y conceptos de las teorías de gestión administrativa como: el liderazgo transformacional; gestión sistémica, el funcionalismo y el dialógico que constituye una solución teórica y aporte significativo de suma importancia.
- La propuesta estructurada del modelo teórico constituye una respuesta práctica concreta de un perfil de liderazgo educacional muy competente en condiciones de saber o conocer y aplicar las 14 dimensiones o aspectos analizados de una auténtica gestión institucional.

## RECOMENDACIONES

- ✓ El presente trabajo de tesis por su importancia teórico – metodológico y práctico, debe ser valorado por la comunidad de investigadores del área y de línea investigativa. Así mismo el trabajo refleja exenta originalidad y aporte.
- ✓ Este modelo de liderazgo educativo y su propuesta debe ser aplicado en espacios educativos similares, donde subyacen problemas de gestión institucional, cuyos resultados en alguna medida mejoraría la gestión institucional.
- ✓ Se sugiere que investigadores de administración educativa deben ya ubicarse al lado del paradigma investigativo crítico – propositivo y transformadora que requiere nuestra realidad y dejar de lado los enfoques positivos cuantitativista, verificacionista.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aique, V. (2014) Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente en las Instituciones educativas de nivel primario, del distrito de la Joya-Arequipa en el año 2011.
- Álvarez y Sierra (2001) Metodología de Investigación Científica. La paz Editorial. Quipus.
- Ander – Egg. E. (1988) Diccionario de Trabajo Social. Buenos Aires. Editorial Humanitas.
- Bertalanffy, I. (2011) Teoría general de sistemas. México. Editorial FCE. Bunge (1982) Teoría y la realidad. Barcelona Editorial Ariel.
- Bunge, M. (1980) Investigación Científica. Barcelona. Editorial Ariel.
- Capra, F. (2006) Punto Crucial. Argentina. Editorial Troquel S.A.
- Carrasco, S. (2002) Gestión Educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA. Lima (tesis de grado) UNMSM.
- Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones.
- Chiavenato, I. (2012) Introducción a la teoría general de la administración. México. Editorial Mc Grow – Hill.
- Elera (2010) Gestión Institucional y su relación con la calidad de servicio en una I.E. pública del Callao – Lima. (tesis de grado) Ullo.
- Guadarrama, P. (2009) Dirección y Asesoría de la Investigación Científica. Bogotá. Editorial Magisterio.
- Guaraca, R. (2011) Gestión liderazgo y valores en la escuela Brasil de la provincia de Azuay, cantón – Gualaceo Ecuador (tesis de grado) Universidad

Técnica de Joya.

- Hernández, (1997) Metodología de Investigación. Bogotá. Editorial Mc Grow – Hill.
- Jabar, I. (2013) La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima (tesis de grado) UNMSM.
- Jocal y Marcelo (2005) Gestión educativa. Chiclayo. Fondo editorial de la FCHSE de la UNPRG.
- Koprín, V. (1969) Lógica dialéctica. México. Editorial Grijalbo-

- Martí, I. (1988) Pedagogía. La Habana. Editorial Ciencias sociales
- Morín, E. (1999) Siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO.
- Morín, E. Ciurana, E. y Molta, R. (2009) Educar en la era planetaria. España. Editorial Gedisa.
- O' Conmor, J. y Mc. Dermott, J. (2007) Introducción al pensamiento sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. España. Editorial Urano.
- Ortiz, A. (2015) Epistemología y metodología de la investigación configuracional. Colombia. Editorial Magisterio.
- Proyecto Educativo Institucional (PEI) (2015) De la I.E. Daniel Alcides Carrión. Sandia – Puno.
- Quispe, I (2014) Impacto de la propuesta de gestión del Proyecto Educativo Institucional en la calidad de gestión administrativa de la Institución educativa secundaria de la provincia de Chíncha. Periodo 2010 -2013 Lima. (tesis de grado) UNE.
- Raxulu, R. (2014) Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente y estudiantes del tercer básico del distrito escolar N° 07-06-03 del Municipio de santa Catalina Ixtahuacan Solola. Guatemala (C.A.) tesis de grado.
- Rojas, J. Proyectos educativos. Lima. Editorial San Marcos.
- Rojas, R. (1996) Proceso de Investigación Científica. México. Editorial Trillas.
- Rosental, I. (1973) Diccionario filosófico. Buenos Aires. Editorial Universo.
- Rosental, I. (1973) Diccionario filosófico. Buenos Aires. Editorial Universo

- Sander, B. (2005) Gestión Educativa y calidad de vida en Administración y Gestión Educativa. Chiclayo. Fondo editorial de la UNPRG.
- Sander, B. (2005) Gestión Educativa y calidad de vida, en evaluación educativa UNPRG.

# APENDICE

## APENDICE 01

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"  
UNIDAD DE POSGRADO – PROGRAMA DE  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### Encuesta sobre la Gestión Institucional

Estimado profesor:

Estamos realizando estudios acerca de gestión institucional en la I.E. Daniel Alcides Carrión con la finalidad de contribuir la mejora de la gestión institucional. Por este motivo agradeceré mucho contestar las preguntas con sinceridad, objetividad y veracidad a las preguntas marcando con aspa (X) una sola alternativa. La encuesta es anónima.

---

1. ¿Cuál es la calidad del liderazgo directivo?
  - a. Excelente ☐
  - b. Muy Buena ☐
  - c. Buena ☐
  - d. Regular ☐
  - e. Mala ☐
2. ¿Con cuál de estas categorías se autoevalúa la planificación educativa?
  - a. Excelente ☐
  - b. Muy Buena ☐
  - c. Buena ☐
  - d. Regular ☐
  - e. Mala ☐
3. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales de la I.E.?
  - a. Excelente ☐
  - b. Muy Buena ☐
  - c. Buena ☐
  - d. Regular ☐
  - e. Mala ☐
4. ¿Cuál es la eficiencia y eficacia de manejo de instrumentos de gestión?
  - a. Excelente ☐



- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐
- e. Mala ☐
5. ¿Cómo es la calidad de organización educativa en la I.E.?
- a. Excelente ☐
- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐
- e. Mala ☐
6. ¿Cuál es la calidad comunicacional en la I.E.?
- a. Excelente ☐
- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐
- e. Mala ☐
7. ¿Cuál es la calidad de dirección educativa de la I.E.?
- a. Excelente ☐
- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐
- e. Mala ☐
8. ¿Cuál es la calidad de control educativo interno de la I.E.?
- a. Excelente ☐
- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐
- e. Mala ☐
9. ¿Cuál es la calidad de trabajo de coordinación en la I.E.?

- a. Excelente ☐
- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐
- e. Mala ☐

10. ¿Cómo es la calidad de distribución de áreas curriculares de la I.E.?

- a. Excelente ☐
- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐

11. Mala ¿Cuál es la calidad de extensión educativa en la I.E.?

- a. Excelente ☐
- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐
- e. Mala ☐

12. ¿Cómo es el desarrollo del personal?

- a. Excelente ☐
- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐
- e. Mala ☐

13. ¿Cuál es la calidad de toma de decisiones del director de la I.E.?

- a. Excelente ☐
- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐
- e. Mala ☐

14. ¿Cuál es la calidad de motivación realizada por el director de la I.E.

a. Excelente ☐

b. Muy Buena ☐

c. Buena ☐

d. Regular ☐

e. Mala ☐

