



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



UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN

**“ESTILO DE LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL CLIMA**  
**INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 4250**  
**“MODESTO BASADRE” DE TACNA”.**

**TESIS**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias**  
**de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTORAS:**

**Yetsy Abigail Luque Castillo**

**Yery Luz Vargas Joaquin**

**LAMBAYEQUE - 2018**

**“ESTILO DE LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL CLIMA INSTITUCIONAL  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 4250 “MODESTO BASADRE” DE  
TACNA”.**

---

**Luque Castillo, Yetsy Abigail**  
**AUTORA**

---

**Vargas Joaquin, Yery Luz**  
**AUTORA**

---

**Dr. Mario Sabogal Aquino**  
**ASESOR**

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

**APROBADO POR:**

---

**Dr. JOSÉ VENEGAS KEMPER**  
Presidente

---

**Dra. MARIA ELENA SEGURA SOLANO**  
Secretaria

---

**M.Sc. JERRY OMAR JARA LLANOS**  
Vocal

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de investigación a Dios por brindarme fortaleza y sabiduría para concluir mi trabajo de investigación y en especial a mi querido esposo Walker Mamani Colorado por su apoyo incondicional para poder alcanzar mis metas en este gran paso de mi carrera profesional.*

*Yetsy*

*Dedico este trabajo de investigación a Dios quien en todo momento está conmigo ayudándome aprender, también a mi familia esposo e hija por su incondicional apoyo para poder alcanzar mis metas dentro de mi formación personal y profesional.*

*Yery*

## AGRADECIMIENTO

*Agradecer a la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” – Escuela de Post-Grado líder en formación de docentes, a mi Asesor: MSc. Isidoro Benites Morales, por sus conocimientos, sus orientaciones, su paciencia y motivación han sido fundamental para mi formación como investigadora.*

*Asimismo, agradecemos a todas las personas que formaron parte de este trabajo dándonos la facilidad para culminar nuestro trabajo de investigación.*

*Yery*

*Agradezco a la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” – Escuela de Post-Grado líder en formación de docentes y a todos los docentes que nos brindaron una formación integral, en especial al docente MSc. Isidoro Benites Morales, por su apoyo en la elaboración del Trabajo de Investigación y por su comprensión, tolerancia y consejos para mejorar el trabajo.*

*Asimismo agradecemos a la Directora y docentes de la Institución Educativa “Modesto Basadre”, por proporcionarnos las facilidades para culminar el presente trabajo de investigación.*

*Yetsy*

## INDICE

RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
CAPÍTULO I .....	14
DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE TACNA.	14
1.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN TACNA. ....	14
1.1.1. Ubicación y evolución histórica de la Región Tacna. ....	15
1.1.2. Situación socio económica de la Región Tacna. ....	16
1.1.3. La educación en Tacna. ....	20
1.1.4. La problemática educativa en la región de Tacna. ....	23
1.2. ACERCA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MODESTO BASADRE” .....	31
1.2.1. Problemática en la Institución Educativa N° 4250. ....	33
1.2.2. Principales manifestaciones del problema de la investigación. ....	37
1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	42
1.3.1. El enunciado del problema de la investigación. ....	42
1.3.2. Objeto y campo de la investigación. ....	42
1.3.3. Objetivos de la investigación. ....	42
1.3.4. Hipótesis de la investigación. ....	43
1.3.5. Diseño lógico de la investigación. ....	43
1.3.6. Población y muestra. ....	44
CAPITULO II .....	46
MARCO TEÓRICO .....	46
2.1. EL LIDERAZGO, LAS INTERRELACIONES INTERPERSONALES COMO UN PROCESO COMPLEJO .....	46
2.1.1. Definición de la complejidad. ....	46
2.1.2. Los fundamentos de la teoría de la complejidad. ....	47
2.1.3. La contextualización de la teoría de la complejidad. ....	49
2.2. GESTION EDUCATIVA Y CLIMA INSTITUCIONAL. ....	51
2.2.1. Gestión de la Institución Educativa. ....	51
2.2.2. Cultura organizacional y clima institucional. ....	53
2.2.3. Gestión educativa y la teoría de la inteligencia emocional. ...	58
2.2.4. Inteligencias múltiples y gestión educativa. ....	60
2.3. ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL .....	63

2.3.1. Teoría de Bernard Bass.....	63
2.3.2. Teoría de Sergiovanni.....	67
2.3.3. Teoría de Leithwood, Begley & Cousins.....	69
2.3.4. Dimensiones estilo de liderazgo.....	70
2.3.5. El Clima institucional.....	71
CAPITULO III.....	74
ESTILO DE LIDERAZGO EDUCATIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 4250 “MODESTO BASADRE. TACNA. .	74
3.1. PROGRAMA DE ESTILO DE LIDERAZGO EDUCATIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL.....	74
3.1.1. Descripción.....	74
3.1.2. Componentes.....	81
3.2. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	84
3.3. EL MODELADO DE LA PROPUESTA.....	89
3.3.1. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta..	89
3.3.2. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta.	91
3.4. LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	92
3.5. LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE PROMOCIÓN Y CAPACITACIÓN DESARROLLADAS COMO PILOTO DE LO QUE SERÍA DEL MODELO.....	93
3.5.1. La autoestima.....	94
3.5.2. Estilo de Liderazgo.....	95
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	105
ANEXO N° 1. Encuesta a Profesores.....	106
ANEXO N° 2. Test de Cooper Smith.....	110

## RESUMEN

El adecuado funcionamiento de las Instituciones Educativas, tiene su base en la gestión y el liderazgo de las mismas y sin embargo son los recursos humanos uno de sus componentes más complicados y que requiere de conocimientos especiales y que todo directivo debe saber utilizar con conciencia y mucho tino. La comprensión de la naturaleza humana requiere considerar aspectos sociales, psicológicos, culturales, experiencias de vida personal, la formación profesional que han recibido, la procedencia, etc. En la institución educativa N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna el tipo de liderazgo que se ejerce afecta el trabajo educativo institucional pues el clima institucional desarrollado resulta inadecuado para el trabajo y más bien contribuye con la desmotivación de los integrantes de la comunidad educativa, en especial de los docentes por lo que es necesario proponer soluciones que contribuyan a desarrollar un estilo de liderazgo que genere un adecuado clima institucional. La necesidad de contar con un adecuado clima institucional ha sido la preocupación y lo que dio origen a la presente investigación. En la ejecución de la investigación se ha utilizado una metodología de investigación, esencialmente de tipo cualitativo, que nos ha ayudado de mejorar la comprensión del problema y con ello proponer formas que ayuden a resolver el problema. Los fundamentos teóricos han contribuido a comprender el problema de los estilos de liderazgo y clima institucional como procesos complejos en el que intervienen muchas interrelaciones, las mismas que cambian en el tiempo. También se han utilizado el método histórico lógico, métodos empíricos y estadísticos. La propuesta de un estilo de liderazgo con características particulares ha contribuido a mejorar el clima institucional.

**Palabras claves:** Estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, clima institucional.

## **ABSTRACT**

The proper functioning of educational institutions, is based on the management and leadership of the same and yet are human resources one of its most complicated components and requires special knowledge and every manager should know how to use conscious and much tino. Understanding of human nature requires consideration of social, psychological, cultural, personal life experiences, vocational training they have received, origin, etc. In the school No. 4250 "Modesto Basadre" of Tacna the kind of leadership exerted affects the institutional educational work as the institutional climate developed is inadequate for work and rather contributes to the demotivation of members of the educational community, special teachers so it is necessary to propose solutions to help develop a leadership style that creates an appropriate institutional climate. The need for adequate institutional climate has been the concern and what led to this investigation. In the execution of the research it has used a research methodology essentially qualitative, which has helped us to improve the understanding of the problem and thus propose ways to help solve the problem. The theoretical foundations have helped to understand the problem of leadership styles and institutional climate as complex processes in which many relationships, the same as change over time involved. They have also been used logical historical method, empirical and statistical methods. The proposal for a leadership style with particular characteristics has helped improve the institutional climate.

**Keywords:** leadership style, interpersonal, institutional climate.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad del conocimiento propone nuevas exigencias a los miembros de la sociedad actual, lo que conduce a que las nuevas generaciones asumen el reto de escoger entre ser receptores de información o convertirse en creadores de conocimiento, para enfrentar ese reto, la educación se convierte en el aliado principal, la educación que recibe los estudiantes o los convierte en memoristas o en creadores. Por lo que es muy importante que las Instituciones Educativas cuenten con personal directivo idóneo, que ejerza un liderazgo con centralice los esfuerzos de la comunidad educativa y de ese modo crear un clima institucional agradable a la colaboración y el trabajo en equipo.

La educación en la Región Tacna enfrenta una serie de problemas que se puede ver en los resultados educativos que están por debajo de los esperados, parte de estos problemas se originan por factores externos, pero otros son originados por factores internos, que parten del interior de la misma Institución Educativa, y cuyo tratamiento dependen de los esfuerzos que se puedan realizar desde los sistemas internos en los que los maestros tienen especial responsabilidad. La Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna, muestra, como en otras instituciones educativas, en el cuerpo directivo limitaciones en el ejercicio del liderazgo, lo que contribuye a un inadecuado clima institucional.

La institución enfrenta una serie de problemas que van desde la gestión y la formación profesional que tienen los directivos, la carencia de recursos, los modelos curriculares que debe implementar, las relaciones con la comunidad, las relaciones con las instancias superiores de los gobiernos locales, regionales y del Ministerio de Educación.

También se enfrenta a las dificultades de las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa que en razón de sus propios intereses o de pequeños grupos asumen comportamientos conducentes a un clima organizacional inadecuados, de ruptura de relaciones interpersonales.

Los grupos que se han formado por afinidades ideológicas, de intereses, políticas, etc. han contribuido a que se genere un clima de discrepancias o de enfrentamientos que primero fueron vedados y que luego se muestran abiertos y directos. Esta situación se ha expresado en que frente a determinada situación un grupo se muestra a favor y otras veces en contra. Los intereses de los grupos han conducido a que se apoye a se opongan a las propuestas de las autoridades, esto es tan visible que en determinados momentos se ha indicado que las autoridades tienen sus defensores a quienes se les favorece.

La investigación realizada aborda como problema el estilo de liderazgo y el clima institucional y el **enunciado del problema** fue se observa que las prácticas de ejercicio del liderazgo afectan el clima en la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna. Se consideró como **objeto de investigación**, la gestión en la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna, y como **campo** al estilo de liderazgo para garantizar un adecuado clima institucional como componente de la gestión en la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna. El **objetivo general** fue proponer un estilo de liderazgo educativo para mejorar el clima institucional entre los integrantes de la Comunidad Educativa en la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” del distrito de Tacna; los **objetivos específicos** fueron, examinar el ejercicio del liderazgo actual, construir un modelo teórico y aplicar un estilo de liderazgo que contribuya a mejorar el clima institucional, y como **hipótesis** buscaba demostrar que la propuesta de un estilo de liderazgo educativo contribuye a mejorar el clima institucional de la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre”, Tacna”.

Se ha buscado examinar el estilo de liderazgo que se desarrollan en el seno de la Institución Educativa y sus implicancias en el clima de la organización y el trabajo educativo de los profesores. Se entiende por liderazgo educativo las acciones del director están orientadas a desarrollar la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. En este estilo de liderazgo se pone de manifiesto la influencia mediante el poder experto lo cual posibilita la aceptación de sus propuestas por parte del profesorado y, por ende, su colaboración para adelantar programas orientados al desarrollo curricular.

En el proceso de la investigación se han examinado las prácticas en el ejercicio del liderazgo como manifestación de un estilo que es propio de quienes conducen la Institución Educativa para ello fue necesario realizar un conjunto de reuniones de trabajo y de entrevistas, así como encuesta de opinión de la comunidad educativa. Es esta actividad se generó reflexiones acerca de las prácticas de los estilos de liderazgo. Los datos obtenidos en estas actividades se procesaron utilizando métodos deductivo e inductivo. En el primer caso se ha partido de las teorías que pretenden explicar el liderazgo educativo y el clima institucional, así como de teorías relacionadas con la gestión educativa, la estructuración de la cultura organizacional y luego de examina a partir de la experiencia, la observación de los comportamientos de las personas y las relaciones que esto origina en el servicio educativo que se brinda a la comunidad del área de influencia de la Institución Educativa.

En la investigación se han empleado métodos teóricos tales como: el análisis y síntesis, la abstracción y concreción, la inducción y deducción, el método hipotético deductivo con estos métodos se podido interpretar los fenómenos de la sociedad humana y el pensamiento de los seres humanos con enfoque objetivo, veraz y transformador.

También se utiliza la epistemología de la complejidad propuesta por E. Morín, esta teoría nos permite entender las relaciones interpersonales como un sistema complejo en el que intervienen un conjunto de componente que se transforman en interrelaciones que constituyen el entramado social y que tienen muchas salidas o manifestaciones, uno de los cuales los constituyen las interrelaciones personales que a su vez influye en la calidad del servicio educativo que se ofrece desde la IE. También se utiliza el método histórico - lógico, pues nos ayuda a configurar la investigación histórica en tanto ésta se orienta al conocimiento concreto de los hechos sociales y sus modificaciones a través del tiempo; se ocupa del pasado del hombre y, si bien es su propósito reconstruir ese pasado, nunca podrá lograrlo plenamente, pero si comprenderlo. El conocimiento de los antecedentes históricos del problema nos ayuda a comprender las posibles tendencias en el desarrollo futuro del problema si es que no se interviene para su modificación.

En una institución educativa es fundamental que los miembros de la comunidad educativa, vean a los otros como seres humanos dispuestos a participar en cualquier evento de tipo académico, social, cultural u otro similar, más allá de la rutina del trabajo, es de esta forma como afloraran las relaciones sociales sólidas y estas a su vez permiten obtener niveles de desempeño extraordinarios.

Como resultado de la investigación se contextualiza la utilización de estas teorías al estudio de las relaciones interpersonales dentro la IE, y también se asume una propuesta crítica al modelo de liderazgo educativo actual que ha contribuido a configurar un clima institucional no adecuado para brindar un servicio educativo de calidad a la comunidad.

La concreción del aporte lo constituye una propuesta de estilo de liderazgo educativo que contribuya a dotar a la IE de un clima institucional adecuado que sirva de base para garantizar la calidad del servicio educativo que se brinda a la comunidad local. Esto constituye un elemento fundamental en el trabajo de investigación y constituye el aporte que se ofrece a la IE.

El presente informe ha sido organizado de modo capitular. En el primer capítulo se describe la problemática en general y la problemática educativa de la Región de Tacna, luego se describe el problema del estilo de liderazgo educativo en la IE N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna.

En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos teniendo como punto de partida la epistemología de la complejidad, las teorías sobre liderazgo educativo y de las relaciones Humanas, de la Gestión de Recursos Humanos, de la motivación, y la inteligencia emocional que aplicados al problema de la investigación sirven para comprender y para formular la propuesta de nuestro estudio.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de estilo de liderazgo educativo que busca contribuir a mejorar el clima institucional, se presentan los fundamentos, los sistemas integrantes del estilo, su representación teórica y práctica, así como algunos datos estadísticos que han sido obtenidos durante el proceso de la investigación.

En la parte final del este informe se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía, y los Anexos en que se incluyen los instrumentos de recojo de datos, los datos obtenidos y fotos del trabajo realizado.

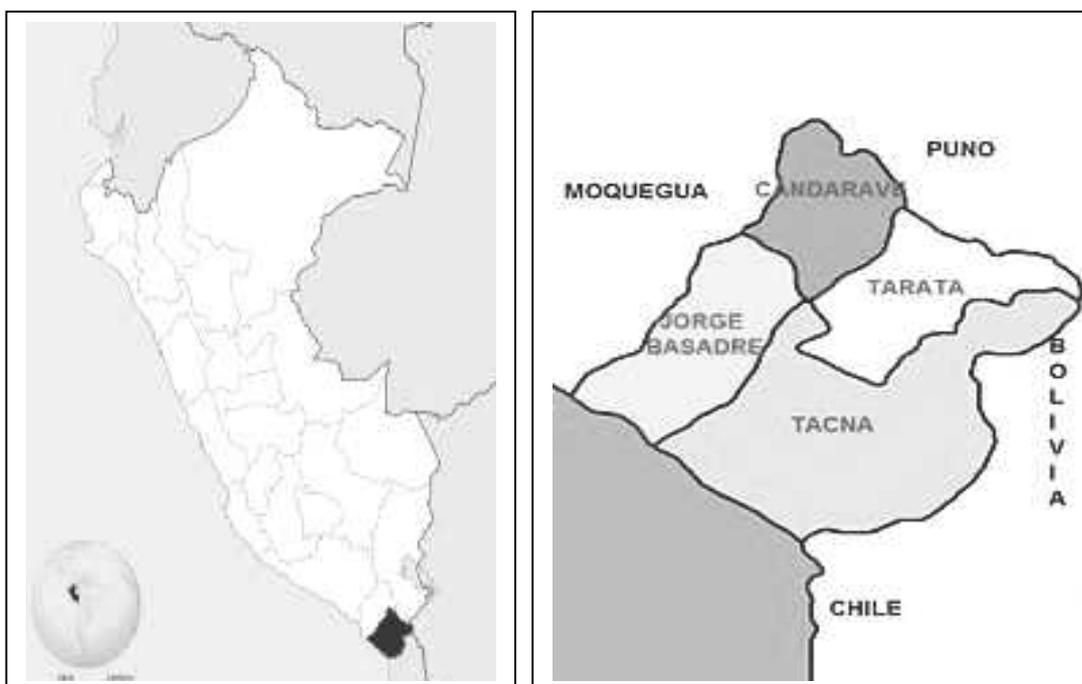
## CAPÍTULO I

### DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE TACNA.

En este capítulo se presenta una descripción de la realidad económica y social de Tacna, así como su educación y los problemas que enfrenta la educación regional. Se describe la Institución Educativa, su problemática y se presentan las principales características del problema de investigación. En la segunda parte del capítulo se presenta los aspectos esenciales de los procesos de la investigación.

#### 1.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN TACNA.

Tacna conocida como Ciudad Heroica, constituye un departamento caracterizado y reconocido por su patriotismo. Vivió en cautiverio y a pesar de los años se reintegró a nuestro país.



### **1.1.1. Ubicación y evolución histórica de la Región Tacna.**

Tacna es el departamento que se encuentra ubicado en el extremo sur del Perú, su territorio se ubica a 552 msnm y comprende regiones de costa y sierra.

- Tiene como límites:
- Por el norte limita con Moquegua,
- Por el sur con Chile,
- Por el este con Puno y Bolivia
- Por el oeste con el océano Pacífico.

Posee un clima es seco y agradable con sol durante todo el año. Su temperatura ambiental oscila entre los 10°C y 22°C. Tiene una extensión de 14 767 km<sup>2</sup> y su población para el año 2015 según en INEI era de 341,838 habitantes. El 52% de población es de sexo masculino mientras que el 48% corresponde al sexo femenino.

Después de haber sido elevada a la categoría de Villa en 1823 y una vez obtenida la independencia del Perú, el presidente José de la Mar promulgó, el 26 de mayo de 1828, la ley otorgada por el Congreso que le confería el título de "Heroica Ciudad", reconociendo su patriotismo en las luchas independentistas.

Durante la Guerra con Chile, sus habitantes se ubicaron en los primeros puestos de defensa, ofrendando sus vidas por la defensa del suelo peruano. El 26 de mayo de 1880, luego de la batalla del "Alto de la Alianza", el ejército chileno ocupó la ciudad, para permanecer casi cinco décadas.

Pese al tiempo transcurrido, su población mantuvo en alto el espíritu nacional y logró reincorporarse al Perú en 1929.

Mucho es su patriotismo el cual se refleja cada 28 de agosto en la memorable Procesión de la Bandera llevada por los pobladores más ilustres de la ciudad partiendo de la plaza de la mujer en cada fiesta anual.

Actualmente la región de Tacna se encuentra dividida en cuatro provincias; Tacna Tarata Candarave y Jorge Basadre, de las cuales en Candarave se realizó la aplicación de la estrategia diseñada en el presente trabajo de investigación.

#### **1.1.2. Situación socio económica de la Región Tacna.**

La economía de Tacna presenta una estructura productiva, que se distingue por la presencia de la actividad minera representada principalmente por las Minas de Toquepala, y por otro lado la ciudad desarrolla una intensa actividad terciaria concentrada en el Comercio, Restaurante y Hoteles. La más significativa es la actividad del turismo se asocia a la actividad comercial. De modo permanente se tiene la visita de grupos de habitantes chilenos que vienen a realizar operaciones comerciales en la ciudad de Tacna. Otra de las actividades importantes lo constituye los cultivos permanentes el olivo, frutales y los cultivos forrajeros. El potencial de área cultivable se localiza en la Yarada-hospicio y Lomas de Sama.

Cuadro N° 1.

Tacna: Valor agregado bruto. 2014.

Valor a precios constantes de 2007.

(Miles de nuevos soles)

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento Promedio Anual 2007-2014
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	396 705	6,4	7,4
Pesca y Acuicultura	25 469	0,4	-8,4
Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	2 338 485	37,5	-0,9
Manufactura	271 783	4,4	3,4
Electricidad, Gas y Agua	56 250	0,9	3,4
Construcción	483 749	7,8	4,2
Comercio	730 139	11,9	7,4
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	445 211	7,1	5,0
Alojamiento y Restaurantes	103 762	1,7	7,0
Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	163 350	2,5	10,7
Administración Pública y Defensa	271 291	4,4	7,3
Otros Servicios	540 806	8,5	4,9
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>6 233 000</b>	<b>100,0</b>	<b>2,8</b>

Fuente: INEI – SIRTOD

Elaboración: BCRP, Sucursal Arequipa, Dpto. Estudios Económicos

En la publicación Caracterización del departamento de Tacna, del Banco Central de reserva, indica que en el 2014 Tacna representó el 1,6 por ciento de la producción agropecuaria a nivel nacional. Al nivel departamental fue la sexta actividad con mayor aporte (6,4 por ciento) al VAB. El sector registró una expansión de 7,4 por ciento entre los años 2007 y 2014. Este sector se desarrolla, principalmente, en los valles costeros e interandinos, así como en las quebradas en la zona de sierra.

Por otro lado, en el mismo año 2014, la producción pecuaria contribuyó con 19,8% a la actividad agropecuaria anual, principalmente por la producción de carne de ave que alcanzó 14,9 mil toneladas, aumentando un 4,8 por ciento con relación al año anterior, además de la producción de carne de porcino que registró 2,4 mil toneladas, disminuyendo en 0,9 por ciento a lo obtenido en el 2013.

En la misma publicación del Banco Central de Reserva se indica que dentro de la actividad extractiva, la minería es una actividad importante en Tacna, al aportar con el 37,5 por ciento al VAB departamental y el 4,3 por ciento del VAB minero nacional, principalmente por la existencia del yacimiento minero de Toquepala con la explotación de concentrado de cobre.

En el 2014 Tacna representó el 1,5 por ciento de la actividad pesquera del país ubicándose en el undécimo lugar. Al nivel departamental fue la actividad de menor contribución al VAB con 0,4 por ciento. El sector registró una contracción promedio anual de 8,4 por ciento entre los años 2007 y 2014.

La actividad manufacturera aporta con el 4,8 por ciento al VAB departamental y el 0,4 por ciento al nacional. En el año 2013 arribaron al departamento 579 039 turistas, de los cuales el 72,1 por ciento fueron nacionales y 27,9 extranjeros; el promedio de permanencia de estos turistas fue de 1,3 días.

Tacna viene registrando en los últimos años cierto crecimiento en su sector exportador, esencialmente en algunos productos agrícolas, la mayoría de ellos no tradicionales, los mismos que a su vez por las ventajas comparativas, de su clima y las condiciones que provee Tacna lo convierten en principal productor de estos cultivos, como es el caso del Olivo, la Cebolla y el Orégano.

En la Región Tacna, el único recurso metálico que se explota es el Cobre y para el proceso de fundición del Cobre se requiere Silica, materia prima explotada por la pequeña minería de Tacna; por lo que evidencia un mayor volumen de producción minera. Actualmente se nota la presencia de grupos de mineros informales que realizan actividades extractivas que afectan el entorno natural y que no pagan impuestos.

El tránsito de turistas en la Región Tacna se efectúa a través de los terminales terrestres y aeropuerto local. Se registra mayoritariamente turismo nacional, luego le sigue los extranjeros, ambos están relacionados con la actividad comercial en Tacna.

La población de Tacna distribuida por provincias se puede apreciar en el cuadro siguiente:

**Cuadro Nº 2**  
**Extensión territorial y población según provincias.**

<b>Provincia</b>	<b>Superficie (km<sup>2</sup>)</b>	<b>Población 1/</b>
Tacna	8 066	316 964
Candarave	2 261	8 095
Jorge Basadre	2 929	9 034
Tarata	2 820	7 745
<b>Total</b>	<b>16 076</b>	<b>341 838</b>

1/ Proyectada al 30 de junio 2015

**Fuente:** INEI - SIRTOD

**Elaboración:** BCRP. Sucursal Arequipa, Dpto. Estudios Económicos.

### **1.1.3. La educación en Tacna.**

La Unesco, define a la educación como un bien público y un derecho humano del que nadie puede estar excluido. Concebir la educación como derecho y no como un mero servicio o una mercancía, exige un rol garante del Estado para asegurar una educación obligatoria y gratuita a todos los ciudadanos porque los derechos no se compran ni se transan, lo que obliga a quienes cumplen el rol directivo a garantizar adecuados niveles de calidad. La calidad de la educación que se ofrece pasa necesariamente porque se ejerza un tipo de liderazgo educativo que garantice un adecuado clima institucional.

A través de una declaración pública, afirma que asegurar a todos los ciudadanos una educación de calidad y fomentar la integración de estudiantes provenientes de distintos contextos sociales y culturales es una poderosa herramienta para el desarrollo humano de los países y la cohesión social, fundamentos de una sociedad más justa y democrática.

De acuerdo con lo planteado por la Unesco, la educación pública se ha convertido en el medio con el que se asegura o se puede asegurar el derecho a la misma sin las exclusiones, sin perjuicio de que existan otras alternativas para que sean los padres los que puedan elegir la o las instituciones educativas donde se ofrezca la mejor educación.

A través del Gobierno Regional de Tacna se llevó a cabo el proyecto: Mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje utilizando recursos interactivos, en la II. EE. de la Región Tacna.

La RED Educativa de Tacna (REDUTAC) es una propuesta que busca incorporar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los procesos de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de lograr un aprendizaje significativo, mejorar el rendimiento académico, y elevar la calidad de la educación de los niños y jóvenes de nuestra región.

Proporcionó acceso a aplicaciones, contenidos, datos y procesos, sirviendo como punto de convergencia en el que todos los usuarios cumplirán con sus propósitos de manera más efectiva. El Gobierno Regional ofreció o impuso a disposición de los profesores de la región una serie de recursos pedagógicos que puedan ser utilizados por la comunidad educativa.

Este programa fue para todos los docentes que tengan poca o ninguna experiencia con la computadora, para que adquieran habilidades tecnológicas básicas y conozcan los enfoques de enseñanza y aprendizaje del siglo XXI.

El Diseño Curricular Nacional, está sustentado sobre la base de fundamentos que explicitan el qué, el para qué y el cómo enseñar y aprender. Propone competencias a lo largo de cada uno de los ciclos, las cuales se logran en un proceso continuo a través del desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores debidamente articulados, que deben ser trabajados en la institución educativa con el fin de que se evidencien en el saber actuar de los estudiantes.

Las Tecnologías de la información (TI) son herramientas potentes en cuanto a la posible información que ofrecen y con relación a la capacidad de acción y de actuación que ejercen sobre los usuarios. La tecnología ofrece nuevas formas de comunicarse para las personas y lo mismo para los integrantes de la comunidad educativa, además de ofrecer la posibilidad de conocer otras experiencias usadas en la gestión educativa, también ofrece el acceso a grandes volúmenes de información, formas de procesar la información, ofrece información de lo que ocurre en la vida de los humanos en los diferentes campos en los que viven, etc. En definitiva son el fruto de una sociedad industrial, de la información y del conocimiento generado por ella que está suponiendo una profunda transformación en múltiples campos de la actividad humana.

Aun cuando las tecnologías de la información tienen gran velocidad de penetración y poder de cambio con relación a los procesos de trabajo, se observa cómo existe una limitación del uso, o de la incorporación de las mismas en los sectores educativos tradicionales, alejados de lo que viene pasando en la industria y en empresas privadas. Esto puede potenciar la aparición de un uso de la tecnología educativa con idea de entrenamiento, orientada a la adquisición de habilidades de operación y destrezas en detrimento de adquisición de conocimientos que superen la repetición o la mecánica.

En cuanto al nivel educativo, Tacna ha experimentado un notable incremento con respecto al censo de 1993, ya que es la provincia que ha alcanzado los mayores niveles educativos, el 79,3 % de su población de 15 y más años han superado la educación primaria, el 18,6% ha alcanzado a estudiar algún año de educación superior universitaria y el 11,9% superior no universitaria y únicamente el 3,3% no cuenta con ningún nivel de educación, pero a pesar de todo ello Tacna, es un departamento que del total de su población, aproximadamente el 32,8% de sus habitantes se encuentra en situación de pobreza.

#### **1.1.4. La problemática educativa en la región de Tacna.**

La escuela tradicional dio respuestas adecuadas a las necesidades y requerimientos de la sociedad de la segunda ola (Toffler, 1980). Enseñó a leer, a escribir, normas básicas de ortografía y algoritmos aritméticos esenciales. Quienes fuimos formados en ella lo aprendimos y lo aprendimos bien. Estos fueron durante siglos conocimientos suficientes para una sociedad agraria que explotaba y exportaba materias primas y para una sociedad industrial que transformaba estas en manufacturas. Para formar los empleados sumisos, cumplidos y rutinarios que demandaba la sociedad de la segunda ola, la escuela tradicional bastaba. Sin embargo, los sensibles cambios sociales, económicos y políticos de nuestro tiempo hacen que ya la escuela tradicional deje de responder a las necesidades sociales históricas actuales. La crisis de la educación tradicional es por tanto originada en los nuevos retos y nuevas demandas que la sociedad cambiante la plantea a la educación.

Pese a las sensibles variaciones sociales, económicas y políticas, la escuela en el mundo no ha cambiado de manera significativa.

La lentitud de la escuela para adecuarse a los significativos cambios presentados en la sociedad no debe extrañarnos ya que como es conocido los cambios educativos se presentan con un significativo retraso en el tiempo.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación lo han cambiado todo, la forma de vivir, trabajar, producir, comunicarnos, comprar, vender, enseñar, aprender. Todo el entorno es distinto. Debemos prepararnos y aprender a vivir con este nuevo cambio.

La incorporación de las TI como medios didácticos exige que los docentes asuman su responsabilidad como facilitadores de cambios en el Sistema Educativo.

En la mayoría de las instituciones educativas de la región Tacna las relaciones interpersonales entre directivos, personal docente y administrativo se aprecia resquebrajado. Esto se aprecia cuando se constata que las relaciones interpersonales no son armoniosas, las interrelaciones personales se encuentran afectadas por comportamientos y actitudes cargados de violencia y agresividad, de hipocresía, emociones negativas y anti valores.

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados.

Los diferentes problemas que en el campo de la gestión que tienen las diferentes Instituciones Educativas de la Región se resume en lo siguiente:

### **En la gestión administrativa e institucional.**

En la Gestión de los procesos administrativos se constata una deficiente organización institucional debido al incumplimiento y la inoperancia de los responsables de la ejecución y operativización de los documentos de gestión, los mismos que se encuentran en proceso de elaboración o están totalmente desfasados. La mayoría de las Instituciones carecen de archivos de documentos, los documentos no son atendidos con prontitud, etc.

El personal directivo y de apoyo, en las Instituciones Educativas, –además de ser muy limitado- desconoce técnicas de organización de archivos para la organización de documentos y falta de personal administrativo e inadecuada administración de los recursos económicos. Pero se evidencia además lentitud en el trámite documentario que se ejecuta e inaplicabilidad de la ley y simplificación administrativa existiendo un desconocimiento de la normatividad vigente por parte de los directivos y docentes e incumplimiento de labores administrativas, evidenciado una falta de coordinación con identidades estatales y particulares.

Elaboración de documentos que no están de acuerdo a la realidad además existe la falta de seguimiento y monitoreo a la labor administrativa de las instituciones.

Los problemas más destacables y relacionados con la gestión se pueden resumir en:

- Deficiente liderazgo en la Dirección del plantel lo que afecta el desarrollo de la Institución. Los documentos de gestión constituyen una formalidad y no son utilizados como orientadores del trabajo educativo.
- Las deficiencias directivas se relacionan con la inadecuada o débil desarrollo de las habilidades directivas de parte de los directores y sub directores de las IE.
- Deficiencia en el manejo de estructura orgánica institucional que genera fricciones constantes entre los estamentos y marcadas diferencias entre lo administrativo y normativo interno y externo.
- Se aprecia deficiencias en los trámites administrativos como en el registro de las notas que obtienen los estudiantes y que son solicitados por los padres de familia.
- Dispersión de manejo económico e inversión de los bienes recaudados de la APAFA. Los recursos económicos son administrados por los padres de familia, pero la inversión o utilización de los mismos están determinados por los directivos de la IE con la participación de los padres de familia.

- Falta de una política definida de administración del personal por autonomía institucional, del ejercicio de principio de autoridad en funciones según CAP y PAP acorde a las necesidades.
- Deficiencias en la gestión educativa por áreas y responsabilidades.
- Reducción de la población estudiantil relacionado con las limitaciones que sobre la calidad educativa tiene la IE.
- Carencia de una política de promoción, cualificación y estimulación interna a las fortalezas intelectuales, deportivas, tecnológicas y humanas de docentes y estudiantes.

El liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la contención de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

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

- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

### **En la gestión pedagógica.**

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

Gestión Pedagógica se relaciona con la propuesta de los lineamientos de política pedagógica de todos los niveles y modalidades educativas. Se encarga de definir, articular, monitorear y evaluar la aplicación de las estructuras curriculares básicas y otros elementos de tecnología educativa; además es la responsable de diseñar los planes de formación y capacitación de personal docente y presta la asesoría pedagógica para la correcta ejecución de la política educativa.

Dirige, da seguimiento y evalúa la calidad de la educación, identifica y promueve investigaciones de carácter pedagógico, propicia el uso de nuevas tecnologías de enseñanza y promueve la participación comunitaria.

De acuerdo con lo indicado anteriormente la experiencia en la problemática en este campo se expresa en:

- Constante experimentación de propuestas pedagógicas que no permite la estabilidad de un plan de estudio.
- Carencia de estrategias definidas de evaluación y elaboración de materiales educativos diversificados
- Carencia de diversificación curricular e innovación de proyectos de aprendizaje y manejo de TIC como parte del proceso educativo obligatorio
- Desatención a la heterogeneidad de ritmos de aprendizaje del educando y distribución de secciones por edad cronológica
- Deterioro de valores familiares y sociales que resquebrajan su formación humanística y amenaza su aprendizaje significativo, así como su estabilidad emocional y psicológica.
- La atención a la educación bilingüe y el desarrollo de los contenidos curriculares resulta insuficiente.

### **En la gestión del proceso comunal**

En el área del proceso comunal el problema se acentúa por la deficiente interrelación y coordinación con otras instituciones públicas y privadas aliadas a la educación, desperdiciando de esta manera las oportunidades de desarrollo institucional. Uno de los problemas que no recibe la adecuada atención se relaciona con la incorporación de los padres de familia para participar en la educación de sus hijos.

### **En la gestión proceso docente educativo.**

El proceso docente educativo demuestra debilidades que van desde el desconocimiento de los fundamentos pedagógicos utilizados por los docentes, el uso de estrategias tradicionales, repetitivas, memorísticas, se desarrollan las actividades sin considerar lo contenido en los documentos de gestión. Estos documentos son utilizados para “cumplir” con las exigencias de supervisión de los organismos intermedios del Ministerio de Educación.

En la UGEL Tacna laboraban alrededor de 5 mil profesores, de los cuales el 62% corresponden al sector público y el 38% al sector privado, es decir alrededor de las 2/3 partes de los docentes desempeñan su labor para el Ministerio de Educación en 615 de las 834 Instituciones Educativas públicas.

**CUADRO Nº 3**  
**UGEL Tacna: NÚMERO DE DOCENTES EN EL SISTEMA**  
**EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA,**  
**SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2014**

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>5,147</b>	<b>3,207</b>	<b>1,940</b>	<b>4,920</b>	<b>227</b>	<b>2,980</b>	<b>227</b>	<b>1,940</b>	<b>0</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>4,470</b>	<b>2,861</b>	<b>1,609</b>	<b>4,249</b>	<b>221</b>	<b>2,640</b>	<b>221</b>	<b>1,609</b>	<b>0</b>
Inicial 1/	862	493	369	826	36	457	36	369	0
Primaria	1,660	1,079	581	1,561	99	980	99	581	0
Secundaria	1,948	1,289	659	1,862	86	1,203	86	659	0
<b>Básica Alternativa</b>	<b>149</b>	<b>109</b>	<b>40</b>	<b>143</b>	<b>6</b>	<b>103</b>	<b>6</b>	<b>40</b>	<b>0</b>
<b>Básica Especial</b>	<b>41</b>	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>Técnico-Productiva Superior No</b>	<b>141</b>	<b>42</b>	<b>99</b>	<b>141</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>99</b>	<b>0</b>
<b>Universitaria</b>	<b>346</b>	<b>161</b>	<b>185</b>	<b>346</b>	<b>0</b>	<b>161</b>	<b>0</b>	<b>185</b>	<b>0</b>
Pedagógica	65	39	26	65	0	39	0	26	0
Tecnológica	239	80	159	239	0	80	0	159	0
Artística	42	42	0	42	0	42	0	0	0

Nota: Corresponde a la suma del número de personas que desempeñan labor docente, directiva o en el aula, en cada institución educativa, sin diferenciar si la jornada es de tiempo completo o parcial.

1/ Excluye promotoras educativas comunitarias a cargo de programas no escolarizados.

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar.

**1.2. ACERCA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MODESTO BASADRE”.**

Los datos de la Institución Educativa son los siguientes:

Nombre : Modesto Basadre.  
 Nivel : Secundaria.  
 Sector : Público.  
 Área geográfica : Urbana.  
 Código Modular : 0310516.  
 Código de local : 486742.  
 Estado : Activo.  
 Dirección de local : Av. Hipólito Unanue N° 1035.

Distrito : Tacna.  
 Provincia : Tacna.  
 Departamento : Tacna.  
 UGEL : Tacna.  
 Latitud : -18.00513.  
 Longitud : -70.25674  
 Teléfono : 952641676  
 Director(a) : Prof. Mamani Flores Federico Gilberto.

En la Institución Educativa Modesto Basadre, de Tacna, la población escolar con la que ha contado en los años del 2004 al 2015 se aprecia en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 4.**  
**Matrícula por período según grado de estudios del 2004 al 2015.**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	941	834	778	884	871	892	951	836	733	937	878	888
1° Grado	194	201	167	200	194	197	202	181	135	194	210	172
2° Grado	194	160	171	177	188	189	197	181	173	172	196	206
3° Grado	143	169	158	182	194	186	196	169	156	188	144	190
4° Grado	212	132	168	163	163	170	180	155	143	179	169	145
5° Grado	198	172	114	162	132	150	176	150	126	204	159	175

**Fuente:** Estadística MINEDU.

Se aprecia en el cuadro que la población estudiantil ha disminuido entre el año 2004 y el 2015, la disminución representa el 6%, sin considerar el crecimiento poblacional.

**Cuadro N° 5.**  
**Personal docente 2004 – 2015.**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	63	65	55	68	61	65	62	60	57	55	54	72

Fuente: Estadística MINEDU.

El personal docente se ha incrementado en el 12%, lo que exige de nuevas formas de gestión educativa.

#### **1.2.1. Problemática en la Institución Educativa N° 4250.**

##### **a. En lo relacionado con la planificación curricular.**

Dentro de este cuadro de afinidad podemos notar la presencia de problemas que enmarcan la programación, ejecución y evaluación curricular de nuestra realidad educativa y son: un desconocimiento de los lineamientos de política nacional que cambian constantemente de acuerdo a cada gobierno entrante además, de la inadecuada diversificación curricular a nivel nacional, regional y local, pues algunos docentes toman al DCN como algo rígido e inamovible, que se nota en la elaboración inadecuada del PCEI y la programación de largo y corto alcance, a la vez que la programación de aula no corresponde a las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes, existiendo una enseñanza memorística y tradicional, basados en estrategias metodológicas inadecuadas, y escasa atención personalizada a los estudiantes evidenciándose una inadecuada distribución de la carga horaria y

distribución de horarios de clases, debido al escasos procesos de investigación educativa, que son originados por falta de coordinación entre la autoridades de la I.E. que conlleva al cumplimiento de la normatividad vigente, debido al inadecuado sistema de monitoreo o acompañamiento de los procesos de capacitación.

En el DCN se establece que en cada Región debe de integrar los contenidos curriculares propios, sin embargo, esto no se realiza y tampoco hay seguimiento de las autoridades de nivel intermedio.

**b. Los estudiantes.**

Los alumnos se encuentran influenciados por una serie de factores externos no acordes con su realidad (alienación) y presentan falta de motivación e interés en el proceso educativo, mostrando conformismo por salir adelante, demostrado irresponsabilidad en el cumplimiento de las tareas y mal uso internet e incumplimiento de las normas de la I.E y horarios establecidos e inadecuado uso de sus tiempos libres pues no cuentan con horas establecidas en casa, evidenciándose un aumento de la deserción escolar, repitencia y altos índice de bajo rendimiento escolar, muchos de los estudiantes son poco comunicativos y con tendencia a aislarse del grupo con evidencias de escasa práctica de valores morales y escasa práctica de reglas de higiene y aseo personal con un desconocimiento de hábitos para una vida saludable, y alumnos con problemas de aprendizaje.

### **c. Formación y actualización docente.**

En cuanto a la formación y actualización docente podemos notar presencia de docentes conformistas, desactualizados que imparten conocimientos en forma tradicional y autoritaria, con desconocimiento de psicopedagogía e inadecuada formación pedagógica docente, con deficiente participación en las actividades escolares programadas por la I.E. que tienen desconocimiento del plan lector y aplicación del plan tutorial de ase con escaso dominio de los sistemas de computación e informática, y desactualizados en el uso de las TIC, falta de asesoramiento y acompañamiento docente y desconocimiento de estrategias para tratar problemas de aprendizaje y falta de educación en valores y formación ética que no cuentan con los medios económicos necesarios para actualizar su bibliografía de consulta, pues tienen baja remuneración teniendo que dedicarse a realizar otras actividades.

### **d. En el área de la infraestructura.**

En cuando a la infraestructura podemos observar que resulta inadecuada para la aplicación de las TICS, falta de laboratorios, bibliotecas, deficiente iluminación y ventilación en las aulas de clase, locales inadecuados para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, servicios higiénicos en mal estado de conservación. Además de escasas de áreas libres para el deporte y recreación.

También falta de servicios básicos e infraestructura, mobiliario en mal estado de conservación e insuficientes, inadecuadas para afrontar desastres naturales, con conexiones eléctricas inapropiadas para el uso de computadoras y otros.

A la carencia de infraestructura física con áreas e instalaciones adecuadas que garanticen el servicio educativo con calidad y manejo de TIC y universalización del aprendizaje, se le agrega la falta de saneamiento registral de mueble e inmueble del local institucional que permite un reordenamiento planificado en la distribución de aulas y campos deportivos y administrativos, y el deficiente techo presupuestal de servicios básicos que no permite el cumplimiento de planes de planes ambiciosos de innovación pedagógica y tecnológica.

**e. Las relaciones interpersonales de los profesores en la IE N° 4250 “Modesto Basadre”.**

Las relaciones interpersonales entre los profesores están afectadas lo que influye en la calidad del servicio educativo que se brinda en la Institución Educativa. Las formas como estas alteraciones se expresan son la presencia de grupos de docentes que comparten puntos de vista y que se muestran como contrarios a otros grupos y sobre todo en contra de lo que realizan las autoridades.

**f. El estilo de liderazgo y el clima institucional en la IE N° 4250 “Modesto Basadre”.**

Se aprecia que los directivos de la Institución Educativa no muestran un modelo de liderazgo para conducir la Institución Educativa, en la mayoría de las veces asumen roles de jefes antes que de conductores o de líderes. Estas prácticas les conducen a prácticas con las que forman grupos con lo que se altera el clima institucional y por ende se afecta el desempeño de todo el personal docente.

**1.2.2. Principales manifestaciones del problema de la investigación.**

En la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna, encontramos ciertos aspectos que debilitan el normal desarrollo del proceso educativo, esto se evidencia cuando los responsables de velar los intereses institucionales descuidan el trato con el personal docente. Muestran desconocimiento en el aprovechamiento de las capacidades de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de ellos mismos y de los demás profesores. Es una práctica realizar acciones que generan frustraciones y muestran desconocimiento del trato con los miembros de la comunidad educativa. Otras manifestaciones del problema que se ha estudiado fueron las siguientes:

- Los docentes se encuentran desmotivados, esto podría deberse a factores como la remuneración, no se sienten recompensados por el esfuerzo que realizan día a día o por que las condiciones de trabajo no son adecuadas.

- Existe bajo nivel de autoestima expresados en enfrentamientos, comentarios inadecuados entre los profesores, actitudes destructivas, autoritarismo, dependencia, etc.
- Se aprecia falta confianza entre docentes afectando el trabajo en equipo, cada quien trabaja aisladamente lo que afecta el clima institucional, por otro lado, existe poca identidad personal demostrando deficiente participación en las actividades institucionales (proyectos, comisiones, etc.)
- Ausencia de empatía con sus compañeros de trabajo observándose en conductas de agresión entre docentes, que adoptan formas muy diversas, desde la agresión psicológica más sutil hasta la física directa.
- Los integrantes de la comunidad educativa y en especial dentro del personal docente se aprecian conductas de conflicto, de desmotivación y falta de compromiso e identificación con la Institución Educativa.
- Se percibe que las decisiones tomadas por los directivos no democráticas, sino más bien de tipo vertical y que se imponen generando rechazo o indiferencia. La sensación de que las decisiones no son democráticas son percibidas por algunos profesores mientras que para otros si son democráticos, esto contribuye a que cada uno de los docentes se identifique con uno u otro grupo.
- Se han apreciado situaciones de conflicto que se han generado desde uno u otro de los grupos antagónicos de docentes y de los trabajadores administrativos o de servicios.

Estos conflictos han creado un clima de trabajo inestable, de tensión, que imposibilita el trabajo en equipo y que separa drásticamente la labor directiva del resto de la comunidad y que contribuye a generar campos de fuerza contrapuestos.

- Dentro de los trabajadores existe la percepción que son tratados de forma discriminada y que se les excluye de algunos beneficios. El favoritismo que se reconoce para los integrantes de determinados grupos de profesores, especialmente para los que apoyan a los directivos, constituye una fuente de conflicto.
- Se ha encontrado falta de identificación de la mayoría del personal con la institución educativa. La mayoría de los docentes solo buscan cumplir, formalmente, con el dictado de horas de clase y algunas otras funciones, mostrando una carencia de identificación con la Institución Educativa.
- Cuando se requiere la participación docente para actividades curriculares y extracurriculares, es muy notoria la presencia de la mayoría de docentes, por lo que es necesario recurrir a obligar su participación mediante memorándums.
- También encontramos que predomina la falta o deficiente comunicación entre los miembros de la comunidad educativa. No todos los docentes se encuentran informados de las actividades organizadas por los directivos o se informan por las conversaciones que tienen entre docente y no porque las autoridades les hayan comunicado directamente.

- Deterioro del clima institucional, afectando en algunos casos al trabajo en equipo, ya que no se preocupa desarrollar las capacidades pedagógicas, se inclinan a la irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, las emociones no afloran en su autoestima, son poco proactivos, algunas veces rechazan el cambio y tienen poco espíritu colaborador.
- Las inadecuadas relaciones interpersonales se evidencian en la falta de compañerismo, inadecuada comunicación, carencia de empatía, desmotivación, deficiente uso de inteligencia emocional, autoritarismo, desconfianza, desacertividad, escaso trabajo en equipo, falta de identidad institucional, que conllevan al inadecuado clima institucional.
- El concepto que tienen los docentes, trabajadores administrativos y estudiantes de los directivos; es de que estos se dedican a ordenar, mandar, decidir, imponer criterios, distribuir el trabajo y controlar las tareas; pero nunca se preocupan en consultar ni mucho menos interpretan las emociones de sus dependientes. Los directivos no son reconocidos como líderes y esa es una de las razones por las que el clima organizacional no es el más adecuado.

Como se podrá notar en este ambiente, cada uno de los miembros integrantes de la comunidad educativa, no influyen positivamente en el estado de ánimo de los demás, pues la carencia de empatía entre los miembros mencionados no permite abrir el camino al contagio de los estados anímicos positivos.

En el proceso de la gestión educativa se enfrenta también con el problema del estilo de liderazgo que influye en las relaciones interpersonales y el clima institucional entre los integrantes de la comunidad educativa. Existe un desconocimiento de gestión educativa por parte de los docentes, existiendo una descoordinación entre las autoridades de la institución, muchas veces hay un desconocimiento de funciones del personal administrativo, e inadecuada práctica de valores en los maestros e incumplimiento de las normas de convivencia pues hay un desconocimiento del reglamento interno de la institución y falta de respeto de los canales de mando y entre docentes, mostrando falta de vocación docente, deficiente trabajo en equipo.

Existen maestros indiferentes en las actividades de integración con falta de proyección a la comunidad. En muchos casos hay imposición de normas y acciones hacia los maestros alumnos y PP.FF. en muchos casos existe la escases de prácticas democráticas en la toma de decisiones existiendo trato vertical por parte del director en donde se observa escases de práctica democráticas en la toma de decisiones, y también se observa baja autoestima de los docentes. Falta de compromiso en la solución de la problemática educativa y resistencia al cambio de actitud para mejor las relaciones interpersonales.

### **1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

En esta parte se presenta los aspectos esenciales de la metodología utilizada en el desarrollo del proceso de la investigación.

#### **1.3.1. El enunciado del problema de la investigación.**

El problema de la investigación fue formulado de la manera siguiente:

Se observa que las prácticas de ejercicio del liderazgo afectan las relaciones interpersonales en la institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” del distrito de Tacna, en la provincia de Tacna, región Tacna, en el año 2016.

#### **1.3.2. Objeto y campo de la investigación.**

**Objeto:** La gestión en la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna.

**Campo:** Estilo de liderazgo para garantizar un adecuado clima institucional como componente de la gestión en la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna.

#### **1.3.3. Objetivos de la investigación.**

##### **Objetivo general.**

Proponer un estilo de liderazgo educativo para mejorar el clima institucional entre los integrantes de la Comunidad Educativa en la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” del distrito de Tacna, en la provincia de Tacna, región Tacna.

### Objetivos específicos.

- ✓ Examinar el ejercicio del liderazgo actual y sus implicancias en el clima institucional en la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” del distrito de Tacna, en la provincia de Tacna, región Tacna.
- ✓ Construir un modelo teórico sustentado en las teorías que sustentan la investigación.
- ✓ Diseñar y aplicar un programa de estilo de liderazgo para garantizar un adecuado clima institucional.

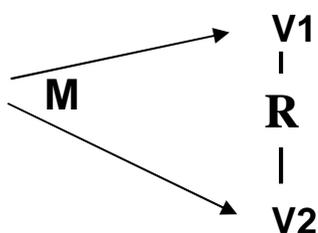
### 1.3.4. Hipótesis de la investigación.

Si se propone un estilo de liderazgo educativo, fundamentado en la teoría de la complejidad, las teorías de la gestión educativa, del aprendizaje significativo, de la motivación, de las inteligencias múltiples, del clima institucional, entonces es posible contribuir a mejorar el clima institucional de la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre”, Tacna.

### 1.3.5. Diseño lógico de la investigación.

El diseño de estudio Correlacional

El esquema del diseño de investigación es el siguiente:



**Dónde:**

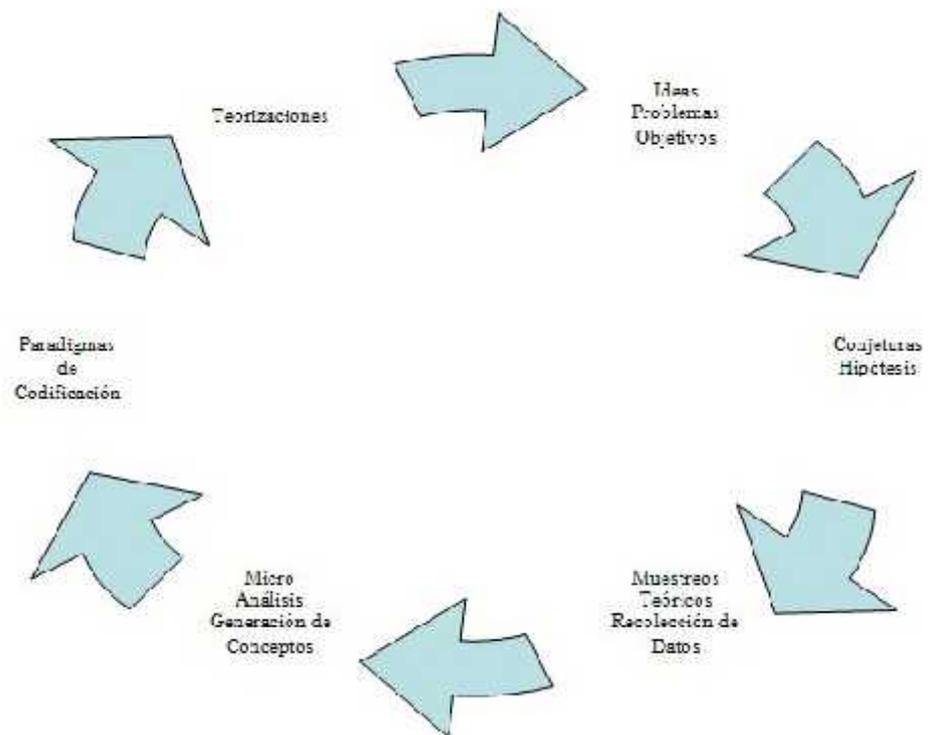
**M** : Muestra

**V1** : Observación de la variable “Estilo de liderazgo educativo”.

**R** : Grado de relación

**V2** : Observación de la variable “Clima institucional”.

El diseño interaccionismo simbólico.



### 1.3.6. Población y muestra.

La población de estudio está constituida por 72 docentes de la I. E. “Modesto Basadre” de Tacna. La muestra está representada por el 100% de la población.

De lo presentado a lo largo de este capítulo se puede proponer lo siguiente a modo de conclusión:

- ✓ Las relaciones económicas y sociales influyen de modo significativo en la educación de la región Tacna. El conocimiento de los aspectos sociales y culturales constituye un aspecto muy importante para la labor educativa de la Región.
- ✓ La educación en Tacna atraviesa por múltiples problemas que van desde usar una currícula descontextualizada como los conflictos internos en las Instituciones Educativas, las deficiencias en la gestión educativa, la disminución de la población escolar, etc.
- ✓ En la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” los problemas que le afectan se relacionan con la infraestructura, el uso de las tecnologías de la información, la formación de líderes, la presencia de grupos en conflicto, etc.
- ✓ La carencia de un liderazgo que conduzca a un adecuado clima institucional es un problema que afecta de modo muy sensible la vida de la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 4250.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Los trabajos de investigación, se apoyan en conocimientos científicos de tipo general, de tipo disciplinar y aportes teóricos relacionados con el problema que se investiga. Esta investigación asume como sustento teórico los aportes de la epistemología de la complejidad, de las relaciones interpersonales, de la inteligencia emocional, así como sobre la motivación del personal. En los aportes teóricos específicos se asumen experiencias realizadas en otros grupos, así como el uso de técnicas específicas para resolver problemas relacionados con la alteración de las relaciones interpersonales que tienen los docentes de la IE N° 86088 de Independencia.

#### **2.1. EL LIDERAZGO, LAS INTERRELACIONES INTERPERSONALES COMO UN PROCESO COMPLEJO.**

##### **2.1.1. Definición de la complejidad.**

Para explicar el tema de la complejidad Morín nos dice “De hecho, no hay fenómeno simple. Tómese el ejemplo del beso. Piénsese en la complejidad que es necesaria para que nosotros, humanos, a partir de la boca, podamos expresar un mensaje de amor. Nada parece más simple, más evidente. Y sin embargo, para besar, hace falta una boca, emergencia de la evolución del hocico. Es necesario que haya habido la relación propia en los mamíferos en la que el niño mama de la madre y la madre lame al niño. Es necesario, pues, toda la evolución complejizante que transforma al mamífero en primate, luego en humano, y, anteriormente, toda la evolución que va del unicelular al mamífero.

El beso, además, supone una mitología subyacente que identifica el alma con el soplo que sale por la boca: depende de condiciones culturales que favorecen su expresión. Así, hace cincuenta años, el beso en el Japón era inconcebible, incongruente”.

### **2.1.2. Los fundamentos de la teoría de la complejidad.**

Las prácticas utilizadas en relación con el estudio de la realidad han sido asumidas como un hecho simple o sencillo lo que no corresponde a la realidad que resulta compleja y que esta realidad es la interrelación de sus componentes complejos, Por ello es indispensable conocimientos complejos.

Cuando se examina la realidad como un proceso complejo, se reconoce las interrelaciones y los vínculos de los fenómenos con el resto de los acontecimientos, que requiere una perspectiva sistémica para su comprensión, interacción, reconocer en él organización. El enfoque de comprender lo complejo no mutila, no reduce, no busca explicar entender la realidad como unidimensional, sino más bien, pluridimensional en el estudio de la realidad.

Los fundamentos o las bases de la teoría de la complejidad se sustentan en:

- ✓ Aporte de tres teorías del siglo XX que permitieron una mejor comprensión de la organización: la teoría de la información, la cibernética y la teoría de sistemas.

- ✓ Los aportes relacionados con la idea de la auto-organización como paso previo a la comprensión de la auto-eco-organización.
- ✓ Aportes acerca del bucle computación/digitación y la complejidad de la investigación.
- ✓ Los aportes de Morín al pensamiento complejo, como los principios dialógicos, de recursión organizativa y hologramático. Estos aportes Morín (2002) los resume en una propuesta denominada los siete principios complementarios e interdependientes para un pensamiento vinculante con el claro propósito de reformar el actual pensamiento.
- ✓ También se debe considerar el rol que está provocando en la complejización del mundo real el surgimiento y desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs)

El sistema complejo surge de esta dialógica de interacciones múltiples contextualizadas, conservándose la organización a través de las ligaduras que se generan en estos puntos intermedios de cada fuerza “oponente” y de débil límite que permite esa interacción: En estos puntos intermedios se genera la posibilidad de que todos los sistemas se vinculen y se nutran, generando una auto organización sin cesar que le da al mismo tiempo una autonomía relativa. Estas ligaduras, al entregar un entorno entrópico que posibilita las inestabilidades que condicionan los cambios del sistema, le dan libertad porque es el sistema el que decide que cambios asume, que elementos del entorno incorpora como elementos propios del sistema.

Tenemos entonces la generación de una dialógica que genera cambios en los sistemas porque el contexto no es un ámbito separado del sistema, sino una red de interacciones permanentes donde nada se decide absolutamente independiente.

### **2.1.3. La contextualización de la teoría de la complejidad.**

Si contextualizamos este mismo enfoque para el caso del estilo de liderazgo, podemos indicar que el estudio de la misma se debe considerar:

- a) La evolución histórica. El estudio del liderazgo, es resultado del desarrollo histórico en el que se empezó a reflexionar o abstraer los procesos del cómo se realiza el proceso de gestión de los recursos humanos como parte de la gestión en las empresas y luego se consideró como parte de la gestión educativa. El liderazgo es un proceso que se modifica de modo permanente y se refleja en las relaciones interpersonales, los cambios en su evolución siguen ocurriendo pues sus aportes se perfeccionan de modo permanente de acuerdo con las exigencias del mundo actual.
- b) Los fundamentos epistemológicos del liderazgo. La respuesta a la interrogante de ¿cómo se conduce una institución educativa? ¿Cómo se gestionan las relaciones interpersonales? ¿De qué manera el liderazgo influye en la gestión de los recursos humanos en las Instituciones Educativas? Ha encontrado diferentes respuestas que van desde entenderlo como un proceso motivado esencialmente desde fuera hasta un proceso de autogestión.

- c) Los fundamentos pedagógicos y didácticos. Los diferentes enfoques pedagógicos (conductistas, de aprendizaje significativo, socio cultural, de la pedagogía crítica, etc.) han propuesto diferentes formas de gestión cada uno buscando ser más consecuente con el sustento pedagógico. Los estilos de gestión aplicados en el proceso de enseñanza aprendizaje responden al entendimiento que se tiene acerca de cómo se aprende y de la naturaleza misma del proceso de enseñanza aprendizaje.
- d) La influencia socio cultural en el proceso de liderar las instituciones educativas. Se entiende como un proceso que cumple un rol muy importante de modo directo e indirecto en la vida de la Institución Educativa.
- e) Los puntos de vista de los docentes sobre el trabajo de los líderes institucionales. Los docentes valoran desde sus puntos de vista al comportamiento de los líderes de las Instituciones, en estas valoraciones se toman en cuenta los intereses particulares y sus interrelaciones con los demás integrantes de la comunidad educativa.
- f) Los recursos disponibles para ejercer un liderazgo educativo. Es indispensable contar con medios que permitan o que contribuyan a desarrollar un ambiente adecuado en el ejercicio del liderazgo y en el crear un adecuado clima institucional.
- g) Los componentes de la cultura de cada uno de los trabajadores que forman parte de la comunidad educativa. La labor que desarrollan los líderes de la Institución Educativa debe considerar la cultura que ha desarrollado cada uno de estos integrantes de la comunidad educativa.

Estos aspectos culturales que tienen cada uno contribuyen a que las orientaciones de los líderes sean asumidos de diferentes maneras.

## **2.2. GESTION EDUCATIVA Y CLIMA INSTITUCIONAL.**

### **2.2.1. Gestión de la Institución Educativa.**

La gestión educativa está directamente relacionada con una dimensión política en su práctica, no sólo por los fundamentos teóricos sino por la relación directa que existe entre el sector educativo y los gobiernos que conducen el aparato estatal, donde el Ministerio es un componente o uno de sus sub sistemas. La gestión se le entiende como «una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada». Dicho de otra manera, la gestión es «la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea».

En un artículo publicado en *Harvard Business Review*: «Planning as Learning» [el planeamiento como aprendizaje], de Arie de Geus. Allí se concibe la acción de la gestión como «[...] un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno». En esta misma línea, Peter Senge (1993), en *La quinta disciplina*, define el aprendizaje como «[...] el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr».

El aprendizaje es visto así no sólo como una elaboración personal, sino como algo que se constituye y verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización en tanto proceso de aprendizaje continuo es vista también como un proceso de aprendizaje que se orienta a la supervivencia de ella mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

Surge la necesidad de diferenciar los términos «gestión» de «administración» educativa. *Gestión* es un concepto más genérico que *administración*. La práctica de la gestión va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que proceden del centro. Las personas con responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración —como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos— no es lo que ocurre en las situaciones reales.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial: dado que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos, el contexto interno —o al menos parte de él (los estudiantes)— tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se presenta en otras organizaciones.

Por eso resulta fundamental considerar las relaciones interpersonales que ocurren en el sistema de la Institución Educativa. La gestión implica trabajar con personas que corresponde por lo menos a dos generaciones diferentes con modos de ver el mundo, la vida, el futuro diferente y hasta contradictorios.

En el Ministerio de Educación del Perú se establece que la gestión educativa corresponde a tres componentes, la gestión administrativa, la gestión institucional y la gestión pedagógica.

### **2.2.2. Cultura organizacional y clima institucional.**

Vivimos una de las épocas más dinámicas en las organizaciones sociales, la escuela debe asumir este reto desafiante e incorporar estos cambios en su esencia. Sin embargo, en el sector educación se encuentra mucha resistencia al cambio a lo desconocido. En la globalización la mejor institución es aquella que funciona y la mejor manera en la que las empresas deben organizarse, es asumiendo nuevos paradigmas.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. En este sentido se entiende por cultura organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control que interactúan para producir normas de comportamiento. De ahí que una adecuada cultura organizacional puede contribuir a dar significado a las actividades educativas. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento y cumple con varias funciones importantes como son: transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social, ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos, que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida. Por lo tanto, es enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”. Edgar Schein (1992).

También se define como “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio” (FLEURY, 1989:22)

Igualmente podemos manifestar que la cultura organizacional “Es la forma tradicional de realizar las cosas en una sociedad, que la ha aprendido a lo largo de su historia y se sustenta en los valores, paradigmas y otros elementos que comparten”

La garantía de la calidad del servicio educativo y el desarrollo de la competitividad de las instituciones educativas dependen de diferentes factores, entre ellos; las características de la administración y de los directivos, la capacidad tecnológica instalada, las innovaciones realizadas y sobre todo la calidad del personal. El estudio de la cultura organización constituye un campo de la investigación, considerado como una variable que se busca explicar en el análisis organizacional. Desde el punto de vista teórico y práctico se estima que el mejoramiento de la cultura organizacional contribuye a mejorar la competitividad y la calidad del servicio educativo.

La cultura organizacional juega un papel importante en las instituciones educativas.

Cuando nos referimos a las Instituciones educativas implica prestarles atención fundamental a los recursos humanos, a los grupos humanos que la integran, y estos grupos con sus pensamientos y sus propios modelos de entender el proceso educativo y su responsabilidad en la era de la globalización. La exigencia más importante para los recursos humanos en las organizaciones es la de cambiar permanentemente. El cambio asociado a la eficacia resulta un binomio fundamental en las organizaciones de la era de la globalización. La eficacia se entiende como una aptitud o poder para alcanzar un efecto deseado. La eficacia en la gestión del cambio social está íntimamente relacionada con el nivel de conocimiento científico que se tiene del ámbito del cambio.

Para estudiar el cambio se han considerado los siguientes aspectos:

1. Lo que se busca modificar. El ámbito que abarca el estudio es el estudio de las relaciones interpersonales en la escuela.
2. Los procesos del cambio. El modelo que se busca utilizar en la transformación.
3. Los agentes del cambio. Los integrantes de la comunidad educativa y los grupos en los que se encuentran organizados.
4. Los factores del cambio. Aquí se toman en cuenta el clima organizacional y la calidad del servicio educativo.
5. El lugar donde se produce el cambio: en la Institución educativa N° 86088 “Señor de los Milagros” de Independencia.

Estos cinco aspectos constituyen los criterios considerados para intervenir en la realidad educativa. El docente debe ser el elemento participativo activo en el cambio, trabajado más de forma proactiva que reactiva. Los líderes de la Institución Educativa deben tomar en cuenta que es conveniente desarrollar capacidades con el uso de las teorías de las organizaciones. Con respecto a la gestión educativa se debe orientar a transformarlas en redes, responsables de decisiones destinadas a mejorar las relaciones interpersonales, el clima institucional y la calidad educativa.

En el modelo organizativo repensar las estructuras organizativas que resulten adecuadas a la época y a las exigencias para generar cambios en la actuación y gestión pedagógica del personal y lograr más efectividad en la formación de los estudiantes. Sin embargo, es conveniente reconocer que los cambios en el modelo organizativo son dependientes a la normatividad establecida por el Ministerio de Educación

Por otro lado y en relación con el clima institucional podemos decir que este término, ha sido utilizado en la literatura especializada de diversas maneras; específicamente Cere (1993, citado en Cornejo y Redondo 2001) señala que: Es el conjunto de características psicosociales de una institución educativa, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicha institución, condicionante a la vez de distintos procesos educativos (p.3)

El clima institucional, se caracteriza por: (a) es un concepto globalizador, que alude al ambiente de la institución; (b) es un concepto multidimensional, determinado por distintos elementos estructurales y funcionales de la organización; (c) las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia; (d) tiene carácter relativamente permanente en el tiempo; (e) influye en el logro de distintos objetivos académicos y de desarrollo personal; (f) la percepción de las personas constituye un indicador fundamental de la aproximación al estudio del clima.

Finalmente, es importante señalar que el estudio del clima social escolar puede centrarse en la institución y, en este caso, se puede hablar del clima institucional; pero también dicho estudio puede centrarse en los procesos que ocurren en micro espacios al interior de las instituciones, como el aula de clases.

De lo manifestado se puede entender que, debido a que las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos, obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros, favorecerlas.

En todo caso, si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima de la institución será positivo y gratificante; pero, si las relaciones en la institución están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la competitividad, la intolerancia y la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima de la institución será negativa.

### **2.2.3. Gestión educativa y la teoría de la inteligencia emocional.**

El concepto de Inteligencia Emocional, tiene a nuestro parecer un claro precursor en el concepto de *Inteligencia Social* del psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como "*la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas*".

Asimismo, para Thorndike, además de la inteligencia social, existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta – habilidad para manejar ideas- y la mecánica- habilidad para entender y manejar objetos-.

En 1990, dos psicólogos norteamericanos, el Dr. Peter Salovey y el Dr. John Mayer, acuñaron el término cuya fama futura era difícil de imaginar.

Ese término es “inteligencia emocional”, cuyo concepto está determinado como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción. La inteligencia emocional se concreta en un amplio número de habilidades y rasgos de personalidad: empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control de nuestro carácter, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad de resolver los problemas de forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad y respeto. Es decir, la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

El término inteligencia emocional fue popularizado por Daniel Goleman, en su célebre libro: *Emotional Intelligence*, publicado en 1995. Goleman, psicólogo norteamericano estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

Socialmente el concepto de inteligencia emocional es adecuado para fomentar el espíritu de superación y de trabajo de los ciudadanos.

Al igual que ocurre con la lectura o con las matemáticas, por ejemplo, la Vida emocional constituye un ámbito —que incluye un determinado conjunto de habilidades— que puede dominarse con mayor o menor pericia.

Y el grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida.

La competencia emocional constituye, en suma, una meta-habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en el dominio de todas nuestras otras facultades (entre las cuales se incluye el intelecto puro). Existen, por supuesto, multitud de caminos que conducen al éxito en la vida, y muchos dominios en los que las aptitudes emocionales son extraordinariamente importantes. En una sociedad como la nuestra, que atribuye una importancia cada vez mayor al conocimiento, la habilidad técnica es indudablemente esencial. (Daniel Goleman)

#### **2.2.4. Inteligencias múltiples y gestión educativa.**

Muchos autores consideran a la inteligencia como una habilidad básica que interviene decididamente en el desempeño de las tareas de índole cognoscitivo. La evidencia a favor de esta posición proviene de estudios correlacionales de las pruebas de inteligencia, los cuales han motivado el hecho de que algunos autores la definan basándose en la medición del coeficiente intelectual (CI)

Las últimas teorías en psicología sobre la multiplicidad de las inteligencias, elaboradas por el profesor Howard Gardner (1993) y sus colaboradores del proyecto Zero de la Escuela Superior de Educación de Harvard, dejan atrás la concepción casi única de la inteligencia. Hasta hace poco sólo eran evaluadas y potenciadas la inteligencia lógico-matemática y la lingüística (test de Binet).

A diferencia de esta concepción, la teoría de las Inteligencias Múltiples IM entiende la competencia cognitiva como un conjunto de habilidades, talentos y capacidades mentales que se llaman «inteligencias». Gardner propuso la teoría de inteligencias múltiples (TIM) según la cual existen al menos siete clases de inteligencias: lingüística, musical, espacial, lógico-matemática, corporal-cinestésica, interpersonal e intrapersonal.

Esta teoría introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional: la Inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal. Gardner definió a ambas como sigue:

"La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado..." y a la Inteligencia Intrapersonal como "el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta..."

En tal sentido, Gardner fundamentó su noción de habilidades separadas, en las pruebas de que el daño cerebral a menudo interfiere con el funcionamiento de un área, como el lenguaje, por ejemplo, pero no en otros campos, así como también, en la observación de que es común que la gente sobresalga en alguna de esas siete áreas, pero no en todas.

Todas las personas poseen estas habilidades, capacidades mentales y talentos en distintos niveles de desarrollo.

Gardner define la inteligencia como la “capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas “.

Primero, amplía el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que se sabía intuitivamente: “que la brillantez académica no lo es todo”. A la hora de desenvolverse en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir ya bien a sus amigos; por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein (científico) no es más ni menos inteligente que Michael Jordan (deportista), simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Segundo, y no menos importante, Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible.

Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que en épocas muy cercanas a los deficientes psíquicos no se les educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil. Definir la inteligencia como una capacidad la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, etc. Ningún deportista de élite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas, o de la gente emocionalmente inteligente. Debido a eso, según el modelo propuesto por Howard Gardner todos los seres humanos están capacitados para el amplio desarrollo de su inteligencia, apoyados en sus capacidades y su motivación.

### **2.3. ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL.**

Existen diferentes aportes teóricos que contribuyen a comprender el liderazgo en general y el liderazgo educativo en particular. Alguno de estos aportes teóricos se presenta a continuación.

#### **2.3.1. Teoría de Bernard Bass.**

A continuación, detallamos los componentes que aluden cada uno de los estilos de liderazgo identificados (Bass, 2000; Bass & Avolio, 1994).

## A. Estilo transformacional

- **Carisma.** Definido como la capacidad que tiene el líder para entusiasmar, transmitir confianza e identificación con la institución. El líder comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores.
- **Consideración individual.** Se define como la capacidad que evidencia el líder para atender a cada miembro de manera individual. El líder considera las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores puesto que parte de la premisa de que cada seguidor tiene problemas de desarrollo diferentes. El líder con consideración individual toma parte en actividades de aculturación, asimismo, da y acepta la retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje que constituye el liderazgo desde esta perspectiva.
- **Estimulación intelectual.** Constituye el tercer componente. Este rasgo, distintivo del liderazgo transformacional, provoca en los seguidores la racionalidad para la resolución de problemas técnicos, de relaciones humanas y sus propios valores y actitudes, es decir, incrementa el grado de conciencia de los problemas, haciendo que a la vez se les analice desde otras perspectivas. El líder estimula, en todos los niveles, la preocupación por los objetivos de la organización y los métodos para conseguirlos.

Anima a airear los problemas, potencia la creatividad, la innovación, el riesgo calculado y la experimentación controlada.

- **Inspiración.** La actitud del líder está orientada a incentivar el optimismo, el entusiasmo y aumentar la moral. Subraya la utilidad de aconsejar y preparar, al mismo tiempo, en la visión. Se remarca la importancia de dar y recibir retroalimentación, de comunicarse abiertamente, de escucharse atentamente y detener confianza mutua.
- **Tolerancia psicológica.** El líder emplea el sentido del humor a la hora de llamar la atención, indicar equivocaciones, manejar momentos difíciles, y clarificar puntos de vista. El líder recurre a la serenidad y buen humor para afrontar las situaciones de tensión.
- **Liderazgo hacia arriba** (identificado por Pascual et. al 1993). Este rasgo describe el comportamiento de los líderes orientado a la defensa del profesorado ante las diferentes estancias administrativas. El director se muestra del lado de los profesores, defendiendo y apoyando sus posiciones y determinaciones.

## **B. Estilo Instruccional**

El liderazgo instructivo se comprende como “las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado y es eficaz en la medida que esos objetivos generales se alcanzan (Blasé &Blasé, 1988- citado por Sorados, 2010.

El liderazgo instruccional es importante porque se centra en las actividades que son cruciales para la escuela: la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, en la práctica existen barreras que impiden el desarrollo de este tipo de liderazgo en las escuelas:

- **Entrenamiento - Formación:** la mayoría de los directivos no están preparados para asumir el rol de líder instruccional. Pero acceden a estos cargos, en la mayoría de los casos, no es por su conocimiento del currículo, la enseñanza, el saber pedagógico, sino por razones de índole administrativa.
- **La naturaleza del currículo y la enseñanza:** los directores tratan el proceso de enseñanza y aprendizaje como algo secundario, esto se debe en primer lugar, a que las directrices macro políticas están orientadas a la técnica, las finanzas, la distribución del personal y una menor atención al qué y cómo debería enseñarse.

En segundo lugar, hay poco interés por los procesos mediante los cuales aprenden los alumnos y sobre el efecto que tiene en ellos la conducta del profesorado.

En tercer lugar, la defensa de la autonomía del profesor y la ausencia de coordinación entre los departamentos.

- **Normas de profesionalismo:** la profesionalidad del docente se constituye en una barrera toda vez que el director lo deja en absoluta libertad, porque parte del supuesto que como profesional sabe lo que tiene que hacer.

Además, no es fácil que los docentes acepten de buen agrado la intervención del director en su labor, más si se trata de profesores de secundaria.

- **Los directores saben lo que se espera de ellos.** El personal a quien compete la supervisión de los directores da mayor importancia a la gestión del personal y el centro en general.
- **La concepción tradicional del rol de director.** El trabajo del director está orientado a la satisfacción de tareas en su gran mayoría de carácter administrativo, de hecho, en ello se enfatiza en su formación.

### **2.3.2. Teoría de Sergiovanni.**

Los estudios adelantados por Sergiovanni (1984), citado por Murillo, et.al. (1999; 99) le permiten una tipología de liderazgo en función del aspecto predominante en los directores. Los estilos identificados por Sergiovanni son: estilo técnico, humano, educativo y cultural. Veamos en qué consiste cada uno de ellos.

#### **a. Liderazgo técnico**

El director está orientado a la planificación, organización, administrativa, coordinación y la distribución del tiempo para las actividades curriculares de forma que se asegure una eficacia óptima.

#### **b. Liderazgo humano**

El director se centra en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación. Enfatiza en el acompañamiento, estímulo y proporción a oportunidades de desarrollo profesional a los miembros del centro.

Asimismo, promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para promover la participación en la toma de decisiones.

**c. Liderazgo educativo**

Las acciones del director están orientadas a desarrollar la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. En este estilo de liderazgo se pone de manifiesto la influencia mediante el poder experto lo cual posibilita la aceptación de sus propuestas por parte del profesorado y, por ende, su colaboración para adelantar programas orientados al desarrollo curricular.

**d. Liderazgo simbólico**

El director asume el papel de jefe y enfatiza en la selección de metas y comportamientos. Determina lo que es importante, además, hace presencia visible en el centro mediante visita a las aulas, el contacto permanente con los alumnos. En este tipo de liderazgo los intereses educativos están por encima de la gestión administrativa. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de condición futura que requiere del compromiso de todos para su realización (Cf. Murillo, et al 1999: 100).

**e. Liderazgo cultural**

El director que ejerce este tipo de liderazgo se caracteriza por “[...] definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única” (Murillo, et al 1999: 100).

### **2.3.3. Teoría de Leithwood, Begley & Cousins.**

Leithwood, Begley y Cousin (1990), Citado por Murillo, Hernández & Pérez (1999: 98) han definido cuatro estilos de liderazgo: Estilo A, Estilo B, Estilo C y Estilo D. Veamos cada uno de ellos:

#### **▪ Estilo de liderazgo A**

Este estilo se caracteriza por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que emplean este estilo, consideran que dichas relaciones son cruciales para una dirección exitosa y le proporcionan los fundamentos necesarios para orientar las actividades en el centro (Cf. Murillo et al 1999: 98).

#### **▪ Estilo de liderazgo B**

Los directores que evidencian este tipo de liderazgo se caracterizan por centrar su interés, primordialmente, en el rendimiento de los alumnos y la procura de su bienestar. Para lo cual emplean una comunicación abierta con todos los estamentos, una gestión de los recursos académicos (planificación de horarios, asignación académica entre otros) y la gestión de lo administrativo.

#### **▪ Estilo de liderazgo C**

El director se centra en el diseño y eficacia de los programas, la mejora de la competencia docente y el desarrollo de los procedimientos que aseguren el éxito de los programas académicos.

Además, está orientado hacia la tarea y el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales como medios para mejorar los resultados de la actividad escolar. Otro aspecto a destacar en estilo de liderazgo es la “tendencia que muestra el director a adoptar y desarrollar como meta procedimientos aparentemente eficaces para mejorar los resultados de los alumnos, pero la meta no son los resultados en sí” (Murillo, et al 1999: 98)

#### ▪ **Estilo de liderazgo D**

Las acciones del director están orientadas a tareas administrativas “se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y corresponder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o una demanda concreta” (Murillo, et al 1999:98).

### **2.3.4. Dimensiones estilo de liderazgo**

#### **Liderazgo transformacional**

Se caracteriza por su capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto, además da y acepta retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje. Estimula en los docentes la preocupación por el logro de las metas institucionales y los anima a la innovación.

#### **Liderazgo instruccional**

Se caracteriza por construir una visión colectiva de la escuela y establecer una meta referida a la enseñanza y el aprendizaje.

Enfatiza las variables organizadas que potencian o dificultan el trabajo en las aulas como: la coordinación curricular, horarios, adscripciones a grupos, equipos docentes, etc.

### **2.3.5. El Clima institucional.**

Referirse al clima institucional supone tener en consideración el ambiente socio cultural en el que la institución educativa desarrolla sus actividades esto significa considerar, los factores físicos, elementos personales, funcionales y los elementos culturales, sociales de los diferentes grupos humanos, el entorno social, las relaciones entre todos integrantes de la comunidad educativa. Cada uno de estos sub sistemas o grupos humanos aporta lo propio a las relaciones interpersonales y de grupo dentro de la Institución Educativa.

Las relaciones interpersonales son parte de una interacción recíproca entre dos o más personas, se convierten en relaciones sociales cuando estas se producen en grupos y que regulan comportamientos dentro de las instituciones educativas pero que a la vez estas relaciones se someten a las normas o leyes que rigen el funcionamiento de las mismas. En las relaciones interpersonales interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a un tema de importancia y compartirla con el resto de la gente. Ésta comunicación o carencia de ella se ve reflejada, para beneficio o perjuicio, en la organización que se dé en una institución o en cualquier situación cotidiana.

Las relaciones dentro de la institución contribuyen al clima o ambiente de trabajo que se convierte en uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio. Las relaciones dentro de la institución, dependen de la cultura de cada uno de sus integrantes enuncia que están llenas de incertidumbre, jamás sabremos si éstas son auténticas, sólidas y abiertas. Las relaciones interpersonales surgen de una afinidad de personalidades. Las relaciones interpersonales entre los miembros de las instituciones educativas contribuyen a crear situaciones que favorecen o afectan negativamente el clima institucional, esto se agrava cuando los cargos directivos se encuentran en constante cambio o el personal directivo se le rota permanentemente o asumen los cargos en condición de encargados. Cuando en una IE existe rotación de directivos, las relaciones con los mismos, resulta complicada y en ocasiones hasta imposible, ya que su sentido de pertenencia para con la institución, es casi inexistente, sin mencionar que algunos de ellos han llegado por imposición de autoridades superiores y en casos más extremos, por haber sido removidos por problemas personales y laborales.

El inadecuado sistema de comunicación al interior de la IE así como la rotación de autoridades, los cambios de personas, las limitaciones de recursos, etc. son entre otros factores que contribuyen a un ambiente social que se ve reflejado en el clima institucional, el cual repercute en la organización, el desempeño docente, la toma de acuerdos, seguimiento de las acciones realizadas, etc.

El clima institucional es fundamental para el buen funcionamiento de la IE, esto se da promoviendo un ambiente favorable y de compañerismo, adecuados sistemas de comunicación, promoviendo la confianza, la solidaridad, etc. entre los integrantes de la comunidad educativa.

De todo lo indicado en el capítulo se concluye que:

- ✓ El clima institucional lo constituyen procesos complejos que integrados en el sistema educativo constituyen factores que aportan a un adecuado servicio educativo.
- ✓ El liderazgo que ejercen los integrantes del cuerpo directivo de las Instituciones Educativas constituye un factor muy importante para que se cuente con un adecuado clima institucional. El ejercicio del liderazgo aporta o afecta el clima institucional en las Instituciones Educativas.
- ✓ Es importante considerar los aportes de la teoría de la complejidad, de las inteligencias múltiples, de la motivación de personal y de las relaciones humanas para comprender las interrelaciones entre el liderazgo y el clima institucional.

**CAPITULO III**  
**ESTILO DE LIDERAZGO EDUCATIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL**  
**DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 4250 “MODESTO**  
**BASADRE. TACNA.**

En este capítulo se presentan un programa de estilo de liderazgo, los sustentos teóricos y prácticos para la implementación de esta propuesta, se identifica los componentes de la propuesta, así como el modelo teórico y práctico de las mismas. Para comprobar las implicancias de la propuesta en la Institución Educativa se han realizado actividades propias del nuevo estilo de liderazgo y se realizaron evaluaciones antes y después, los resultados obtenidos de estas observaciones se presentan al finalizar este capítulo.

**3.1. PROGRAMA DE ESTILO DE LIDERAZGO EDUCATIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL.**

**3.1.1. Descripción.**

Las instituciones educativas a lo largo de su historia, han jugado y juegan un papel fundamental en la vida de las personas y en el desarrollo de nuestra sociedad. Sin embargo, hoy podemos advertir que son constantemente objeto de diversas críticas y censuras por la baja calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la deserción y la repitencia, la desactualización de la formación de docentes y directivos y de la utilidad de lo que se enseña, son algunos de los temas que ocupan un espacio importante en los medios de comunicación, en las conversaciones cotidianas de docentes, de estudiantes y de la sociedad en general.

Se escucha de modo constante “hay falta de liderazgo” en la educación, y es que la forma como los directores u otros directivos han asumido estos cargos ha sido por designación y no por méritos. La carencia de una autoridad real es reemplazada por la aplicación de la normatividad.

En este contexto la gestión institucional debe tener un enfoque proactivo para responder a los cambios que acontecen en nuestra sociedad y los directivos educacionales deben dirigir el cambio y, de especial importancia, con la participación activa de los profesores. Lo anterior implica necesariamente lograr que los profesores trabajen colaborativamente en un clima de relaciones interpersonales de confianza, de colaboración, de trabajo en equipo, de compromiso por lograr mejores niveles de calidad educativa, de cumplir con la responsabilidad social que le corresponde a quienes han asumido la responsabilidad de conducir los destinos de las nuevas generaciones.

El Modelo de liderazgo para mejorar el Clima Institucional de la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna, es resultado de un estudio de investigación que se desarrolló luego de haber constatado los continuos conflictos internos que producían al interior de la institución educativa, estas enojosas situaciones de resquebrajamiento de la relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa no permitían desarrollar acciones tendientes a encontrar la tan ansiada calidad educativa en un clima institucional que se tornaba cada vez más turbulenta, por lo que ha sido necesario levantar nuestra propuesta para superar estas deficiencias y encontrar el equilibrio saludable estabilizar la situación socio – educativa.

El rol que cumplen los líderes para conducir los destinos de las personas y de las instituciones es clave para el desarrollo de las mismas.

Como se ha señalado anteriormente el estilo de liderazgo es crucial en el trabajo educativo. El desarrollo de los aprendizajes debe realizarse con la participación de los profesores, estudiantes, padres de familia y la comunidad. El aprecio y valoración de los componentes culturales fortalece la autoestima y el desarrollo de la imaginación y creatividad que es esencial para los ciudadanos en el siglo XXI y que debe ser desarrollado en la escuela y desde los primeros grados.

Las prácticas actuales del liderazgo están afectando las relaciones interpersonales de confianza entre los agentes educacionales, contribuye a desarrollar el deseo de no participar voluntariamente en las actividades de gestión de la institución y se centran exclusivamente en su rol normativo, administrativo, en lo formal. Si no se desarrolla la confianza, la comunicación organizacional se reduce y se inhibe el trabajo en equipo.

El estilo de liderazgo se construye para cada institución educativa e implica que la propuesta del modelo resulta de la creación colectiva, lo que implica la participación de los integrantes de la comunidad educativa en su concepción y desarrollo. La propuesta se diseña en tres momentos:

- **Momento de sensibilización.** En esta etapa se busca promover la reflexión sobre la situación actual de las normas de convivencia y sus implicancias en el clima institucional y la calidad del servicio educativo que se ofrece en la IE “Modesto Basadre”.

En esta etapa además de reflexionar se buscará que los docentes desarrollen su conocimiento en el tratamiento de sus niveles de autoestima y de las formas como se relacionan con sus compañeros de trabajo, con los estudiantes y con la comunidad del Área de influencia de la Institución Educación.

- **Diseño de la propuesta del modelo.** En esta etapa se promueve el desarrollo de la participación de la comunidad educativa para diseñar un modelo de Institución Educativa, un modelo de docente y un modelo de estudiante, un modelo de liderazgo educativo institucional.

Estos modelos tienen como referencia los modelos que la sociedad del conocimiento exige, que se desarrolla en el mundo actual condicionado por el desarrollo de nuevas prácticas sociales surgidas a partir de las influencias del desarrollo tecnológico.

El modelo de liderazgo en el siglo XXI se fundamenta en el dominio de ideas sobre un mundo que emerge a partir del desarrollo tecnológico, el desarrollo pedagógico centrado en el estudiante y aprendizaje, en el desarrollo de la curiosidad (investigación, imaginación e innovación), el auto aprendizaje y el aprendizaje colaborativo entre estudiantes y profesores, integración en las redes de comunicaciones en un mundo globalizado, el intercambio de experiencias como producción de saberes, etc.

*-Cien piensan mejor que uno, tema que también revierte en la gestión del conocimiento. -Vivimos, por otra parte, en un “mundo groundswell” en el que el consumidor (hoy prosumidor) tiende a situar la confianza como el primer criterio de sus decisiones de consumo. Cosas como las comunidades, de conocimiento para lo primero o de consumidores para lo segundo, son las que pueden ayudarnos a resolver estas necesidades y seguir siendo competitivos.” Dolors Reig<sup>1</sup>*

El modelo de liderazgo debe considerar aspectos esenciales como:

- ✓ Escenario educativo de la sociedad del conocimiento en el siglo XXI.
- ✓ El desarrollo del pensamiento crítico y democrático de la sociedad actual.
- ✓ El desarrollo de la imaginación y la creatividad en los docentes promoviendo y fortaleciendo el trabajo en equipo.
- ✓ Liderazgo pedagógico social en la región.
- ✓ Modelo de IE, de docente, de estudiante y de padre de familia.
- ✓ Cambio permanente en las prácticas formativas y pedagógicas.
- ✓ La cultura del patriotismo y de la lealtad, como herederos de la historia de Tacna.

---

<sup>1</sup> <http://www.dreig.eu/caparazon/sobre-mi-2/>

- **Desarrollo de acciones de capacitación para la sostenibilidad de la propuesta.** Esta etapa se orienta a impulsar en los docentes la sostenibilidad de la propuesta a partir de su desarrollo personal y profesional mediante su participación en programas de capacitación continua, mediante diplomados, segunda especialidad y estudios de Maestría con la participación de Universidades locales y nacionales. Un aspecto fundamental es el relacionado con la formación de líderes educativos.

Esto ha implica que en esta primera etapa del modelo se interviene con un programa de sensibilización y luego se avanza a la promoción de un proceso reflexivo conducente al diseño del modelo de liderazgo que tiene como base las exigencias de la comunidad educativa, las exigencias de la educación en el siglo XXI, el modelo pedagógico asumido por la Institución y las prácticas de los jóvenes estudiantes.



La idea fundamental de nuestra propuesta es que necesariamente en las instituciones educativas en general, deben existir nuevas formas de gestión educativa, donde los miembros de la comunidad educativa enfatizan un sentido de colaboración y confianza entre cada uno de los indicados miembros. Planteamos transformar las instituciones educativas a partir de la experiencia estudiada en la institución educativa “Modesto Basadre” de Tacna- en organizaciones de aprendizaje donde los docentes se sientan formando parte de una comunidad profesional, de equipos de trabajos.

Como las personas son el eje central de las relaciones, entonces los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos, obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros, favorecerlas. En todo caso, si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima de la institución será positivo y gratificante; pero, si las relaciones en la institución están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la incompetencia, la intolerancia y la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima de la institución será negativa.

De todos los problemas mencionados hemos seleccionado los referidos con el liderazgo educativo y el clima institucional, teniendo claro que en el proceso de la gestión intervienen un conjunto de elementos interrelacionados.

### **3.1.2. Componentes.**

En los tres momentos que se desarrollará la propuesta se realizarán diferentes actividades. La propuesta considera integrar acciones de capacitación, de comunicación - difusión y de integración de los integrantes de la comunidad educativa, todas estas actividades orientadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa. La propuesta se empieza a ejecutar buscando desarrollar la autoestima de los docentes, el desarrollo del liderazgo y el mejoramiento de las comunicaciones entre el personal docente.

#### **A. Actividades de sensibilización.**

**Talleres de relaciones humanas**, el propósito es reflexionar en relación con la situación actual de las relaciones humanas y sus implicancias en la calidad del ambiente de trabajo y del servicio educativo que se brinda en la IE “Modesto Basadre” de Tacna.

## **B. Programas de capacitación formal**

**Estudios de Segunda especialidad.** El propósito de estos estudios es garantizar el proceso de formación de directivos para la Institución Educativa, así como para mejorar el desempeño en áreas específicas del trabajo docente.

**Diplomados,** con el propósito de compartir información y conocimientos relacionados con el desarrollo de la ciencia de la educación y las tendencias del desarrollo social y económico de la globalización y sus implicancias en el tipo de servicio educativo que se brinda en la IE.

**Estudios de post grado,** con el propósito de garantizar un mejor desempeño docente en las diferentes actividades educativas formando un equipo de profesionales de la educación con un nivel académico acorde con las exigencias del mundo actual.

## **C. Actividades para promoción y la comunicación.**

**Incentivos.** Instaurar premios o incentivos para los docentes. Dentro de estos incentivos se considera:

Resolución de felicitación para los docentes que no faltaron a clases.

Resolución de felicitación para el docente “Mejor amigo”.

Resolución de Felicitación para docente que concluye estudios de Segunda especialidad o de Maestría.

En los años siguientes se promoverán incentivos mayores.

**Reuniones informativas periódicas.** Con el propósito de informar a las actividades institucionales, así como para proponer sugerencias de parte de los docentes.

**Boletín,** con el propósito de informar sobre las actividades que se realizan en la Institución Educativa. Se publicará un boletín cada tres meses.

#### **D. Actividades de integración.**

**Actividades deportivas.** Con el propósito de promover el deporte entre los integrantes de la comunidad educativa.

**Actividades sociales.** Con el propósito de desarrollar relaciones sociales en el personal docente. Dentro de estas actividades se consideran: Reuniones por los cumpleaños de cada docente.

#### **E. Perfiles.**

Se discutirá con los integrantes de la comunidad educativa, tomando como referencia el modelo 2.0, para definir los protocolos de desempeño que se espera para alcanzar:

Modelo de Institución educativa 2.0 al que debe aspirar la IE “Modesto Basadre” de Tacna.

Modelo de docente 2.0 que labora en la IE “Modesto Basadre”.

Modelo de estudiante 2.0 que estudia en la IE “Modesto Basadre”.

Modelo de padre de familia de la IE “Modesto Basadre”

### **3.2. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.**

La propuesta es concebida como un sistema complejo, con sus componentes esenciales, como los de entrada, las transformaciones y los resultados que se le denomina clima institucional.

El sistema es el de las relaciones interpersonales, que como entrada se consideran el conjunto de desequilibrios que se manifiestan actualmente así como el conjunto de potencialidades que cada uno de ellos tiene, estos factores deben influenciarse mediante el programa de intervención que prioriza actuar sobre los componentes internos de cada uno de los docentes se puede generar modificaciones en el clima institucional. En los factores internos se espera influenciar en la inteligencia emocional de los docentes, se busca desarrollar la capacidad para reconocer sentimientos propios y los de otros docentes así como las formas de utilización actual. Como se sabe Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar entorno a cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

Sobre las emociones Goleman ha indicado: "Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad". Dr. Daniel Goleman.

El entendimiento del clima institucional parte por entenderlo como un proceso cuyo estudio requiere de una mirada multidimensional y por lo mismo ha sido materia de debate entre diferentes investigadores desde los años sesenta. Se le considera como el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen la conducta de sus integrantes. Tagiuri<sup>2</sup>, uno de los primeros autores sobre este tema, define el clima institucional como "un concepto integral relacionado con la calidad del medio total dentro de una organización".

El "clima" en una institución educativa, se integra con muchos "microclimas", los mismos que se originan en diferentes contextos pero que interactúan y coexisten entre ellos. Por ejemplo, el clima de los estudiantes, o el clima de los profesores en su conjunto, el clima de los profesores y sus estudiantes amigos, el clima de los estudiantes varones y el clima de las estudiantes mujeres, de los profesores varones, de los profesores femeninos, etc. Estos microclimas son los que realmente conforman lo que se conoce como clima institucional, el cual actúa como elemento mediador entre los objetivos y los procesos, con los resultados obtenidos en la institución.

---

<sup>2</sup> Tagiuri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate.

Conocer el proceso Institución Educativa obliga a una mirada holística de la misma, pero también es necesario conocer las particularidades de los microclimas específicos, ese conocimiento permitirá diseñar programas de intervención dirigidos a modificar el clima en la línea deseada.

Según Fernández Díaz y Asensio Muñoz,<sup>3</sup> el concepto de clima institucional lo describen con las siguientes características:

1. Es un concepto globalizador que indica el tono o ambiente del centro educativo.
2. Es un concepto multidimensional: influido por distintos elementos institucionales, tanto estructurales o formales, como dinámicos o de funcionamiento.
3. Las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia en la definición del clima de un centro escolar. El estilo de liderazgo es una de las más importantes.
4. Representa la “personalidad” de una organización o institución.
5. Tiene un carácter relativamente permanente en el tiempo.
6. Determina el logro de distintos productos educativos: rendimiento académico, satisfacción, motivación, desarrollo personal, etc.
7. Dentro de la institución pueden diferenciarse, además del clima general del centro, distintos microclimas, atendiendo a contextos específicos.
8. La percepción del medio por los integrantes del centro, constituye un indicador fundamental en la aproximación al estudio del clima.

---

<sup>3</sup> Fernández Díaz, M.J. y Asensio Muñoz, I.I. (1993). Evaluación del Clima de Centros Educativos.

9. La naturaleza del clima institucional posibilita su evaluación, diagnóstico, intervención y en consecuencia, su continuo mejoramiento.

Con el fin de abarcar el concepto de clima institucional, Taiguri<sup>4</sup> considera las siguientes dimensiones generales:

1. Variables ecológicas. Características físicas y materiales del centro escolar. Dentro de esta categoría, diferentes autores han estudiado variables tales como la antigüedad de los edificios escolares, el tamaño del centro, la estructura organizativa, la decoración y cuidado de las clases y de los espacios, la organización de los asientos y colocación de la clase, etc., en relación con el clima.
2. Variables del medio. La dimensión social relacionada con: la presencia y características de personas y grupos dentro del medio escolar. Dentro de esta categoría en lo que se refiere a centros educativos, los componentes básicos son los profesores y los alumnos, aunque en algunos estudios se han incluido también características de los directores y otros miembros de la gestión. Los investigadores se han ocupado de variables como la ética, la estabilidad y la formación del profesor, su experiencia docente, la ética del alumno, la conducta del director, la composición del grupo de estudiantes, etc.
3. Variables del sistema social. Modelos de interacciones y relaciones de las personas y grupos dentro del centro.

---

<sup>4</sup> Taiguri, R. (1968). The Concept of Organizacional Climate.

Dentro de este grupo se han estudiado las relaciones e interacción en general, la participación en la toma de decisiones, el grado de implicación, la posibilidad de realizar actividades escolares, la libertad de los alumnos para utilizar el edificio, las oportunidades para el éxito del alumno en actividades extracurriculares, el grado de cohesión, el énfasis en la participación de los diferentes actores como parte de la institución.

4. Variables de cultura. Incluye los sistemas de valores, creencias, estructuras cognitivas de los grupos, etc. Variables comprendidas en esta categoría son entre otras: la implicación del profesor para la mejora del rendimiento, el énfasis en el trabajo en equipo y competitividad individual, el nivel de expectativas de los profesores y el equipo directivo respecto a los alumnos, la aplicación de premios, castigos y de las normas, el consenso entre profesores y equipo directivo sobre el currículum y su operación, las relaciones de apoyo, la orientación a la tarea, la claridad de objetivos, la competitividad, etc.

Considerando estos aportes la propuesta se centra en el desarrollo de componentes internos de la persona, como el desarrollo de auto estima y el auto reconocimiento de barreras afectivas y emocionales de los docentes como referentes para iniciar la intervención que modifique las prácticas de las relaciones humanas actuales.

### **3.3. EL MODELADO DE LA PROPUESTA.**

A continuación, se presentan dos gráficos en el que se representa la forma como se concibe la propuesta desde el punto de vista teórico y desde el punto de vista práctico. La representación abstrae la realidad, dejando de lado los detalles y haciendo resaltar los aspectos más importantes.

#### **3.3.1. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta.**

Se entiende un modelo como una representación parcial o simplificada de la realidad que se busca representar y que presenta sólo los aspectos más importantes. El modelado es un proceso que contribuye a una mejor comprensión y permite una mejor explicación de un proceso, de representaciones de la realidad o de propuestas para modificar la realidad.

El modelado teórico presenta los referentes teóricos utilizados en el desarrollo de la propuesta del estilo de liderazgo educativo y su integración en la sociedad actual que representa las exigencias que se exigen en para los profesionales que se desempeñan en las diferentes actividades.

El modelado teórico considera los fundamentos teóricos considerados para estudiar el problema del liderazgo y el clima institucional y para proponer la propuesta de intervención que empieza a producir los cambios.

Estas orientaciones teóricas deben ser conceptualizadas en la sociedad del siglo XXI caracterizada por los cambios permanentes y por el surgimiento de nuevas tecnologías de la información que influyen de modo significativo en la vida de los jóvenes de Tacna y en los estudiantes de la IE N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna. Es importante indicar que estas orientaciones deben ser consideradas en el marco del espíritu de patriotismo que vive la población como herencia de sus héroes que lucharon por reintegrar a Tacna a la patria.

Otro aspecto no debe ser dejado de lado en la concepción teórica es la que se relaciona con el hecho de que Tacna es una región de frontera con Chile y con Bolivia y con quienes establece relaciones comerciales y desarrolla intercambio cultural.



### 3.3.2. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta.



### **3.4. LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

La aplicación de la propuesta tiene tres momentos, en el primero se realizan actividades de sensibilización, en un segundo momento se busca contribuir al desarrollo del modelo de Institución Educativa que implica establecer, con participación de la comunidad educativa el modelo de la Institución Educativa, el modelo de profesor y estudiante en la IE N° 4250 “Modesto Basadre” de Tacna.

Uno de los componentes del modelo de Institución Educativa lo constituye el modelo de liderazgo educativo que se debe aplicar. En un tercer momento se pretende desarrollar actividades que garanticen la sostenibilidad de la mejora permanente de las relaciones interpersonales en los docentes de la IE.

Como parte del desarrollo de la propuesta se realizaron actividades de capacitación, así como reuniones de trabajo con los docentes y reuniones con padres de familia y profesores. Inicialmente la participación docente fue muy limitada. Para superar esta dificultad fue necesario realizar conversaciones informales con cada uno de los docentes, lo que ayudó a que la mayoría de los docentes participen de las actividades.

Se han realizado tres Talleres con la participación de profesionales de la Provincia. Para tener una referencia de las modificaciones en el personal docente se aplicó un test para examinar la autoestima de los docentes antes de realizar los test.

	<b>Taller de reflexión de la gestión en la IE N° 4250</b>	<b>Taller de desarrollo de la autoestima.</b>	<b>Taller de estilo de liderazgo.</b>
Fecha de ejecución	Mayo 2016	Julio 2016	Setiembre 2016
Objetivo	Reflexionar sobre las prácticas de gestión y oportunidades de mejora. Responsabilidad de todos.	Autoestima personal. Componentes de la motivación y del auto concepto personal.	Los estilos de liderazgo educativo. El liderazgo que queremos y nuestro compromiso.
Duración	4 horas	6 horas	8 horas.
Ponente	Profesor Universidad Jorge Basadre G. de Tacna	Profesor de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.	Profesor del MINEDU.
Contenidos	La gestión educativa actual. Los recursos humanos en la gestión educativa moderna. Gestión y compromiso personal.	Motivación personal. Prácticas de motivación personal. El auto concepto y la autoestima. Tipos de autoestima.	El liderazgo y la gestión. Liderazgo educativo y liderazgo pedagógico. Herramientas de gestión del líder moderno. Cómo construir un liderazgo para la IE N° 4250.

Se ha realizado campañas de promoción del cambio educativo en la IE N° 4250 “Modesto Basadre” mediante la difusión de textos, frases impresas y pegadas en las puertas de las aulas y sala de docentes. También se han enviado por el correo electrónico y las redes sociales. Un material que ha resultado muy útil ha sido el de los videos que abordan el tema de la autoestima, del liderazgo y de la calidad educativa.

### **3.5. LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE PROMOCIÓN Y CAPACITACIÓN DESARROLLADAS COMO PILOTO DE LO QUE SERÍA DEL MODELO.**

Los resultados se han monitoreado considerando dos dimensiones: la autoestima de los docentes, y la percepción del liderazgo y del clima institucional.

### 3.5.1. La autoestima.

La autoestima se ha basado en la aplicación del test de Cooper Smith que considera cuatro tipos de autoestima: la autoestima general, la autoestima social, la autoestima familiar y la autoestima laboral.

Se aplicó el test en dos momentos, antes de desarrollar actividades de promoción y de capacitación y después de realizar dichas actividades. El test inicial se aplicó en abril y el test post se aplicó en octubre.

**Cuadro N° 6.**  
**Los cambios en la autoestima de los docentes.**

	Autoestima general		Autoestima social		Autoestima familiar		Autoestima laboral		Autoestima Total	
	Antes	Despues	Antes	Despues	Antes	Despues	Antes	Despues	Antes	Despues
N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Media	11.48	19.05	3.62	5.71	3.40	5.54	3.51	6.06	26.86	38.46
Error	.317	.260	.173	.168	.191	.174	.145	.126	.493	.368
Mediana	12.00	19.00	4.00	6.00	3.00	5.00	4.00	6.00	26.00	39.00
Moda	13	19	4	6	2	5	4	6	25	39
Desviación	2.514	2.067	1.373	1.337	1.519	1.378	1.148	.998	3.914	2.923
Varianza	6.318	4.272	1.885	1.788	2.308	1.898	1.318	.996	15.318	8.543
Rango	12	9	7	7	7	6	5	4	17	15
Mínimo	6	14	0	1	0	2	1	4	18	32
Máximo	18	23	7	8	7	8	6	8	35	47
Suma	723	1200	228	360	214	349	221	382	1692	2423

El test de autoestima se aplicó a 63 profesores de la Institución Educativa y se han encontrado las siguientes constataciones:

- a. En los datos obtenidos del primer test encontramos que casi las 2/3 partes de los que respondieron el test mintieron en sus respuestas. En el test posterior el nivel de mentira se redujo a apenas el 10%.
- b. Las medidas de tendencia central muestran incrementos importantes un poco más del 50% en cada caso, lo que implica que se mejoró el nivel de autoestima en todas sus dimensiones. A nivel total la mediana va de 26 a 39 lo que implica un incremento de más de 50%.
- c. El error de la media se reduce en todas las dimensiones examinadas.
- d. Las medidas de dispersión como la desviación estándar y la varianza se reducen, lo que nos muestra una mayor uniformización.
- e. Los valores mínimos y máximos de han incrementado en los resultados de test aplicado después de los eventos de capacitación.

### **3.5.2. Estilo de Liderazgo.**

En relación a la percepción del liderazgo y del clima institucional se han considerado 6 indicadores:

Acerca de mi trabajo

Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo

Sobre liderazgo

Sobre la organización

En general

La comunicación interna

**Cuadro N° 6.**  
**Percepción del liderazgo educativo y el clima institucional**  
**en la IE N° 4250 “Modesto Basadre”. Tacna.**

	Acerca de mi trabajo		Relaciones personales y de trabajo		Liderazgo		Sobre organización		Satisfacción en el trabajo		Comunicación Interna	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Media	10.54	8.57	13.35	9.37	9.13	6.94	8.54	7.57	5.71	4.76	13.03	12.24
Error	.202	.123	.185	.131	.237	.098	.308	.100	.162	.098	.171	.153
Mediana	11.00	9.00	14.00	9.00	10.00	7.00	9.00	8.00	6.00	5.00	13.00	12.00
Moda	11	9	14	9	10	7	10	8	6	4	14	12
Desviación estándar	1.605	.979	1.472	1.036	1.879	.780	2.442	.797	1.288	.777	1.356	1.214
Varianza	2.575	.959	2.166	1.074	3.532	.609	5.962	.636	1.659	.604	1.838	1.475
Rango	6	4	6	5	6	3	12	3	4	2	7	6
Mínimo	7	6	10	7	6	6	0	6	4	4	9	9
Máximo	13	10	16	12	12	9	12	9	8	6	16	15
Suma	664	540	841	590	575	437	538	477	360	300	821	771

Para entender los valores que se presentan en el cuadro es necesario examinar la forma como se han valorado las respuestas, en la encuesta aplicada a los 63 docentes se ha utilizado la siguiente escala.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Lo que nos permite leer de modo adecuado los resultados y proponer las siguientes precisiones:

- a. Las medidas de tendencia central se reducen lo que implica que se las respuestas han ido de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo.
- b. Las medidas de dispersión se han reducido lo que implica una mayor homogeneización

De lo señalado en este capítulo se puede inferir que:

- ✓ Diseñar una propuesta de liderazgo educativo apoyándose en las teorías epistemológicas como las de gestión y del desarrollo de la autoestima resulta muy valioso y es garantía de producir cambios.
- ✓ El piloto aplicado con las líneas esenciales de estilo de liderazgo educativo que se busca proponer para la Institución Educativa N° 4250 “Modesto Basadre” muestra su solidez y garantiza un adecuado funcionamiento para generar cambio en el liderazgo.
- ✓ Los resultados estadísticos muestran que se han producido cambios en lo relacionado con las percepciones de liderazgo, así como del clima institucional. Los datos estadísticos muestran esos cambios al observar el incremento en las medidas de tendencia central y en la disminución de las medidas de dispersión.

## CONCLUSIONES

1. Las condiciones económicas, sociales, culturales y los cambios políticos influyen en la educación que se ofrece en Tacna y que afecta la educación que se ofrece, en todos los niveles en la Institución Educación N° 4250 “Modesto Basadre”. Uno de los problemas que se enfrenta se relaciona con la gestión educativa y los problemas de liderazgo educativo, que afecta al conjunto de la Institución Educativa.
2. Se ha establecido que la carencia de un liderazgo que conduzca a un adecuado clima institucional es un problema que afecta de modo muy sensible la vida de la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 4250. El liderazgo educativo es el problema que se ha estudiado y se propone una alternativa para contribuir a superar las dificultades que, en cuanto a clima institucional, afecta a la IE.
3. Se ha construido una propuesta teórica para estudiar el clima institucional y el liderazgo educativo basado en las teorías como las de la complejidad, de la gestión educativa, de las inteligencias múltiples, de la motivación de personal, del desarrollo de la autoestima y de las relaciones humanas para comprender las interrelaciones entre el liderazgo y el clima institucional.
4. Se elaboró y aplicó una propuesta de liderazgo educativo para mejorar el clima institucional debe ser un proceso de construcción colectiva en el seno de la comunidad educativa, en la que participan, docentes, directivos, padres de familia, estudiantes y la comunidad en general.
5. En el desarrollo de la investigación se ha aplicado un piloto que permitió comparar las observaciones realizadas antes y después, estas observaciones se basaron en el test de Cooper Smith y en una encuesta sobre las percepciones de liderazgo y clima institucional. Los resultados estadísticos muestran cambios favorables que se aprecian después de aplicar la prueba piloto, con lo que se ha demostrado la hipótesis propuesta.

## **RECOMENDACIONES**

De los resultados de la investigación se recomienda:

1. Realizar otras investigaciones que permitan conocer diferentes aspectos de la problemática educativa en la IE N° 4250 “Modesto Basadre”.
2. Profundizar la investigación relacionada con el liderazgo directivo y el clima institucional y de ese modo incorporar mejoras en la aplicación de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Adams y Yoder (1985). *El liderazgo efectivo para las mujeres y los hombres*. Norwood, Nueva Jersey: Ablex.
2. American Psychological Association.(2010).*Publication manual of the American Psychological Association*(6th Ed.). Washington, DC: Author.
3. American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (3ra ed.). (Trad. M. Guerra Frías). Ciudad de México, México: Editorial el Manual Moderno.
4. Anderson, D. Ackerman, L. (2002): *Más allá de la Gestión del Cambio*. Estrategias avanzadas para los líderes transformacionales de hoy. San Francisco, Jossey - Bass / Pfeiffe.
5. Arteaga (2008). "Grado de relación entre el liderazgo. Las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional Víctor Andrés Belaunde de Trujillo" – Perú.
6. Arredondo (2008) "Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital Félix Mallorca Soto", Lima – Perú.
7. Bass (1990). Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional: Aprendiendo a compartir la visión. *Dinámica Organizacional*, 8, 19-31.
8. Bass (2000, pp. 331-362). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*, en Villa (coord.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ice de la Universidad de Deusto.
9. Bass y Avolio (1994). *Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas*. New York: Free Press.

10. Bennis & Nanus, (2001). *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A., Madrid.
11. Blasé y Blasé (2000). *El Liderazgo Instruccional efectivo: Los maestros' perspectiva en cómo directores promueven la enseñanza y aprender en escuelas*. El diario de la Administración Educativa, 38 (2), 130-141.
12. Brunet (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Cuarta edición. México: Trillas
13. Burns (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper and Row.
14. Bush y Coleman (2000). *Liderazgo y Dirección Estratégica en Educación*, London: Paul Chapman Publishing. Bush, T. y Middlewood.
15. Casas y Echevarría (1999). "*Clima Organizacional*" en el Centro de Salud "Manuel Bonilla" (DISA I Callao/Red Bonilla-La Punta), Perú.
16. Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
17. Cornejo, M. (1996). "*Valores de Excelencia para Triunfar*", Tomo I, Editorial Grado, México, México
18. Coronel (1996): *La investigación sobre el liderazgo y los procesos de cambio en los centros educativos*. Servicio de Publicaciones de la Universidad. Huelva.
19. Crosby, P. (2000) "*Los Principios Absolutos del Liderazgo*" Editorial Prentice Hall, México
20. Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956). Definición de liderazgo.
21. Evans, M. (1970). *Los efectos del comportamiento de supervisión sobre la relación objetivo trazado*. Comportamiento Organizacional y Rendimiento Humano, 5, 277-298

22. Fiedler, F. (1967). *El modelo de contingencia y la dinámica del proceso de liderazgo*. En Berkowitz (Ed.), *Avances en psicología social experimental*: Nueva York. Academic Press.
23. Fiedler (1992). *La vida en un universo en forma de pretzel 'en Bedeian AG* (ed.), *Gestión de Premios: Una colección de ensayos autobiográficos*, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 1 301-34.
24. Fiedler, F. y García, J. (1987). *Nuevos enfoques para el liderazgo: los recursos cognitivos y el desempeño organizacional*. Nueva York. Wiley.
25. Franco, V. (2005) "*La Autoestima del Profesor*". Editorial: SM Ediciones, Madrid.
26. Gardner, H. (1983). *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*, New York: Basic Books. La segunda edición fue publicada en Gran Bretaña por Fontana Press.
27. Gonzales y Toledo (2010). "*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín SAA, Agencia Huaraz- Ancash*" – Perú.
28. Hall (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Printice Hall.
29. Hopkinsy Lagerweij (1997,pp. 71-101). *La base de conocimientos de mejora de la escuela. Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. Madrid: Santillana.
30. House, R. (1971): *Una teoría de meta camino de la efectividad del líder*. *Ciencias Administrativas Trimestral*, 16, 312-328.
31. Koontz y Wehrich (1998). *Administración. Una perspectiva global*. Editorial McGraw – Hill. Onceava Edición, México.
32. Lewin, Lippitt& White (1939). *Los patrones de comportamiento agresivo en forma experimental creado "climas sociales"*. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

33. Lawrence, P. y Lorsch, J. (1972). *Comportamiento y desarrollo organizacional*. Teoría situacional
34. Leithwood, Begle y Cousins (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28 (4), pp. 5-31.
35. Mancilla, A. (2005, p. 56-63). *Principios básicos de un líder*. Universidad Mayor de San Marcos.
36. Ministerio de Educación del Perú (2004). Definición de liderazgo.
37. Ministerio de Educación del Perú (2005). *Diseño Curricular Nacional en la Educación Básica Regular*. Lima
38. Moos (1974). *La Escala de Ambiente de Trabajo*, Palo Alto, CA, Psicólogos Consultoría Pulse [Versión española: TEA (1989) *Escala de clima social*, Madrid, Ediciones TEA].
39. Murillo (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE.
40. Navas, (1977, p. 13). *Cómo tomar decisiones y solucionar problemas racionalmente: guía práctica y comprensiva para una vida más efectiva y saludable*. San Juan: Librotex Inc.
41. Palma, S. (2000). "Motivación y Clima Laboral en el personal de entidades universitarias" en revista de Investigación en Psicología, Universidad Mayor de San Marco. Lima – Perú.
42. Patterson, et al (2005). *Validación del clima organizacional medida: enlaces a las prácticas de gestión, la productividad y la innovación*. *Journal of Comportamiento Organizacional*, 26, p. 379-408.
43. Prior, D. (2005). "Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria" – Chile

44. Reyes, D. (2004). "*Principales Características del Liderazgo que demandan los Empresarios ante las exigencias del nuevo milenio*", Universidad Nacional Autónoma de Honduras – Pachuca.
45. Reynolds (1996). *La fusión de Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela*. Ejemplos prácticos. En D. Reynolds, *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. Madrid: Santillana
46. Robbins (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, S.A.
47. Robbins (1999). *Diagnostico Organizacional*. 3° Ed., México: Prentice Hall.
48. Rodríguez (2004) *Diagnóstico Organizacional*.: Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición.
49. Rodríguez (2009). "*El Clima Escolar*", en Lima – Perú.
50. Rousseau (1988). *La construcción del Clima en Investigación Organizacional*. En I.C. Cooper y I. Robertson, *Revista Internacional de la Industria y Organizationat Psychology*. Wiley, 139-158
51. Salovey y Mayer (1990). *Inteligencia emocional*. La imaginación, la cognición y la personalidad, 9, 185-211.
52. Schein (1988).*La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.
53. Sergiovanni (1984). *Leadership and excellence in schooling*. *Educational Leadership*, 41(5), pp. 4-13
54. Sovero, F. (2002). "*Cómo dirigir un Centro Educativo Innovador*" – Perú.
55. Torrance (1962).*Guidingcreative talent*. Englewood Cliffs, NJ
56. Warren, R. (2005). *Liderazgo con propósito*. Editorial vida, Miami, Florida.

**ANEXOS.**

## ANEXO N° 1. Encuesta a Profesores.

### ENCUESTA.

Estimado integrante de la Comunidad Educativa: Las preguntas que se proponen a continuación servirán para la obtención de información que se utilizará en el trabajo de Tesis de Maestría denominada: “ESTILO DE LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 4250 “MODESTO BASADRE” DE TACNA” que se realiza en 2015.

Por lo que le pedimos su colaboración para responder las preguntas y de antemano le agradecemos su colaboración.

**La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo).** Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

**Recuerda bien, el rango de respuestas va de:**

**TA: Totalmente de Acuerdo**

**TD: Totalmente en Desacuerdo**

#### ACERCA DE MI TRABAJO

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y los límites de responsabilidades.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

2. Me gusta mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

3. Me siento preparado para desempeñarme en el puesto de trabajo.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

4. Considero que necesito capacitarme para mejorar mi desempeño.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

### **SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO**

5. Las relaciones interpersonales, entre los miembros de mi Área de trabajo, son cordiales y abiertas:

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

6. Las relaciones interpersonales, entre todos los integrantes de la Institución Educativa, son cordiales y abiertas:

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

7. Mis compañeros y yo estamos de acuerdo en que nuestro trabajo es para que los estudiantes reciban una buena educación.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

8. En la Institución Educativa nos apoyamos entre todos.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

### **SOBRE LIDERAZGO**

9. Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

10. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

11. Siento confianza con mi superior.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

## **SOBRE LA ORGANIZACIÓN**

12. El PEI ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

13. Me siento comprometido para alcanzar las metas propuestas en el PEI.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

14. Existe comunicación entre los miembros de la Institución Educativa.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

## **SATISFACCION EN EL TRABAJO.**

15. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

16. Mi Institución Educativa es un buen lugar para trabajar.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

## **LA COMUNICACIÓN INTERNA.**

17. Me siento satisfecho con las formas de comunicación que existe en la IE

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

18. Me comunico adecuadamente con todos mis compañeros de trabajo.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

19. Mis colegas se comunican conmigo con honestidad.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

20. En la IE no se presta atención a los chismes.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

Tacna, marzo 2013.

## ANEXO Nº 2. Test de Cooper Smith.

### HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE: \_\_\_\_\_

SEXO:            Masculino             Femenino             EDAD: \_\_\_\_\_

FECHA DE APLICACION:.....

		SI IGUAL QUE YO	NO DISTINTO A MI
1	Paso mucho tiempo soñando despierto(a).		
2	Estoy seguro(a) de mí mismo(a).		
3	Deseo frecuentemente ser otra persona.		
4	Soy simpático(a).		
5	Mi familia y yo nos divertimos mucho juntos.		
6	Nunca me preocupo por nada.		
7	Me da “vergüenza / temor” mostrar a otros mi trabajo.		
8	Desearía ser más joven.		
9	Hay muchas cosas acerca de mí mismo(a) que me gustaría cambiar si pudiera.		
10	Puedo tomar decisiones fácilmente.		
11	Mis amigos(as) lo pasan bien cuando están conmigo.		
12	Me incomodo (enojo) en casa fácilmente.		
13	Siempre hago lo correcto.		
14	Me siento orgulloso(a) de mi quehacer diario.		
15	Tengo siempre que tener a alguien que me diga lo que tengo que hacer.		
16	Me toma mucho tiempo acostumbrarme a cosas nuevas.		
17	Frecuentemente me arrepiento de las cosas que hago.		
18	Soy popular entre la gente.		
19	Usualmente en mi familia consideran mis sentimientos.		
20	Nunca estoy triste.		
21	Estoy haciendo el mejor trabajo que puedo.		
22	Me doy por vencido(a) fácilmente.		
23	Usualmente puedo cuidarme a mí mismo(a).		
24	Me siento suficientemente feliz.		
25	Prefiero compartir con personas de menor nivel que yo.		
26	Mi familia espera demasiado de mí.		
27	Me gustan todas las personas que conozco.		
28	Me gusta cuando mi Profesor me pide algo.		
29	Me entiendo a mí mismo(a).		
30	Me cuesta comportarme como en realidad soy.		
31	Las cosas en mi vida están muy complicadas.		
32	Los demás casi siempre siguen mis ideas.		
33	Nadie me presta mucha atención en casa.		

34	Nunca me regañan.		
35	No estoy progresando en mi trabajo o en mis labores habituales como me gustaría		
36	Puedo tomar decisiones y cumplirlas.		
37	No estoy conforme con mi sexo.		
38	Tengo una mala opinión de mí mismo(a).		
39	No me gusta estar con otra gente.		
40	Muchas veces me gustaría irme de casa.		
41	Nunca soy tímido(a).		
42	Frecuentemente me incomoda el trabajo.		
43	Frecuentemente me avergüenzo de mí mismo(a).		
44	No soy tan bien parecido(a) como otra gente.		
45	Si tengo algo que decir, usualmente lo digo.		
46	A los demás “les da” conmigo.		
47	Mi Familia me entiende.		
48	Siempre digo la verdad.		
49	Mi Profesor / Director me hace sentir que no soy gran cosa.		
50	A mí no me importa lo que me pase.		
51	Soy un fracaso.		
52	Me siento incómodo fácilmente cuando me regañan.		
53	Las otras personas son más agradables que yo.		
54	Usualmente siento que mi Familia espera más de mí.		
55	Siempre sé qué decir a otras personas.		
56	Frecuentemente me siento desilusionado(a) en el trabajo, o con los quehaceres diarios		
57	Generalmente las cosas no me importan.		
58	No soy una persona confiable para que otros dependan de mí.		