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

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODELO DE LIDERAZGO HUMANÍSTICO PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE EN LA I.E. "DR. LUIS ALBERTO SÁNCHEZ", DISTRITO DE GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, REGIÓN TACNA.

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

AUTORAS:

Br. ROSA AÍDA MALDONADO ALVAREZ

Br. CELIA MARLENE PONCE CATACHURA

LAMBAYEQUE-PERÚ

2018

MODELO DE LIDERAZGO HUMANÍSTICO PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE EN LA I.E. "DR. LUIS ALBERTO SÁNCHEZ", DISTRITO DE GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, REGIÓN TACNA

Br. ROSA AÍDA MALDONADO ALVAREZ
AUTORA

Br. CELIA MARLENE PONCE CATACHURA
AUTORA

Dr.JORGE CASTRO KIKUCHI
ASESOR

APROBADA POR:

Dr. MANUEL OYAGUE VARGAS
PRESIDENTE

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO
SECRETARIO

M.Sc. DORIS DIAZ VALLEJOS
VOCAL

DEDICATORIA

Rosa

A Dios que siempre está presente en mi vida, a mi amada familia, en especial a mis hijas que con su amor y apoyo constante han sido mi fortaleza, en este proceso de superación profesional, contribuyendo incondicionalmente en el logro de mis metas y objetivos propuestos.

Celia

Con mucha gratitud a Dios , a mis padres e hijos por el apoyo constante e incondicional que me brindaron en esta etapa de desarrollo profesional, que a pesar de las adversidades de la vida, depositaron en mí su confianza y comprensión siendo los pilares fundamentales en el logro de mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Rosa

A la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" por su formación académica, y a todos los catedráticos que nos impartieron con dedicación y sabiduría sus conocimientos que serán vertidos en nuestra carrera profesional.

Celia

A la comunidad educativa "Dr. Luis Alberto Sánchez", en especial a los directivos, administrativo y docente por su apoyo brindado en la aplicación del trabajo de investigación.

INDICE.

RESUMEN 7
ABSTRACT 8
INTRODUCCION 9
CAPÍTULO I 13
1.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN TACNA. 13
1.1.1. Ubicación y evolución histórica de la Región Tacna 14
1.1.2. Situación socio económica de la Región Tacna. 15
1.1.3. La problemática de la gestión educativa en la región de Tacna. 17
1.2. ACERCA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "DR. LUIS ALBERTO SÁNCHEZ", DEL DISTRITO GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA DE LA REGIÓN DE TACNA. 22
1.2.1. Información general de la Institución Educativa. 26
1.2.2. Población estudiantil. 27
1.2.3. Problemática en la Institución Educativa. 29
1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 38
1.3.1. El enunciado del problema de la investigación. 39
1.3.2. Objeto y campo de la investigación. 39
1.3.3. Objetivos de la investigación. 39
1.3.4. Hipótesis de la investigación. 40
1.3.5. Diseño lógico de la investigación. 40
CAPITULO II. 42
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO EN TACNA. 42
2.1. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN: LA TEORIA DE SISTEMAS. 42
2.2. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. 49
2.2.1. Aspectos generales de la gestión educativa. 49
2.2.2. Las dimensiones de la gestión educativa. 52
2.2.3. La gestión educativa del Ministerio de Educación. 53
2.3. TEORÍA: LIDERAZGO HUMANÍSTA DE CARLOS MARÍA MORENO PÉREZ. 56
2.3.1. El liderazgo humanista. 56
2.3.2. El liderazgo humanista: cinco características 56
2.3.3. Siete claves y dos rúbricas para un liderazgo humanista 58

2.3.4. Psicología en la educación – paradigma humanista de Hernández Rojas. 62
2.3.5. Liderazgo sistémico humanista – Javier Rivera Rojas 67
2.3.6. Liderazgo gerencial humanista: una necesidad educativa impostergable – Manuel Ledezma. 69
2.4. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL. 74
2.5. USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y EL LIDERAZGO EDUCATIVO. 75
CAPITULO III 78
PROPUESTA DE MODELO DE LIDERAZGO HUMANISTICO Y LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DR. LUIS ALBERTO SÁNCHEZ. 78
3.1. LA PROPUESTA DE MODELO DE LIDERAZGO HUMANÍSTICO PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE EN LA I.E. "DR. LUIS ALBERTO SÁNCHEZ" 78
3.1.1. Concepción teórica de la propuesta. 82
3.1.2. Descripción de la propuesta. 93
3.2. EL MODELADO DE LA PROPUESTA. 98
3.2.1. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta. 98
3.2.2. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta. 99
3.3. LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA. 99
3.4. LOS RESULTADOS DELAPRUEBA PILOTO DEL MODELO 101
CONCLUSIONES. 104
RECOMENDACIONES 105
BIBLIOGRAFÍA 106
ANEXO Nº 1. Encuesta a Profesores 110
ENCUESTA. 110
ANEXO Nº 2. Resultados de encuesta aplicada antes y después de implementar el prototipo. 112
ANEXO Nº 3 Fotografías. 116

RESUMEN

El liderazgo en las Instituciones Educativas constituye uno de los componentes más importantes pues trata con seres humanos. La comprensión de los recursos humanos se hace en el escenario socio cultural en el que viven, conocer sus experiencias de vida, la formación profesional recibida, la diversidad cultural, los modos de pensamiento, la identidad, la responsabilidad social, y en general es necesario que los líderes conozcan los sentimientos que tienen el personal docente. En la institución educativa Dr. Luis Alberto Sánchez aplica un modelo de liderazgo que no aporta a la mejora de la organización institucional. La necesidad de contar con un adecuado liderazgo humanístico ha sido la preocupación y lo que dio origen a la presente investigación. Como en todo trabajo investigativo fue necesario apoyarse en una metodología de investigación, que nos ha ayudado de mejorar la comprensión del problema y con ello sugerir medidas tendientes contribuir a resolver el problema. Además de los aspectos metodológicos ha sido necesario utilizar fundamentos teóricos, se ha entendido el problema del liderazgo como un proceso sistémico en el que intervienen muchas relaciones, las mismas que cambian en el tiempo. También se han utilizado el método histórico lógico, métodos empíricos y estadísticos. Los logros iníciales nos indican que la propuesta resulta favorable para mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece la Investigación Educativa.

Palabras claves: liderazgo, liderazgo humanístico, modelo, organización institucional.

ABSTRACT

Leadership in Educational Institutions is one of the most important components because it deals with human beings. Understanding of human resources is done in the socio-cultural scenario in which they live, to know their life experiences, received vocational training, cultural diversity, ways of thinking, identity, social responsibility, and in general is necessary That the leaders know the feelings that the teachers have. In the educational institution Dr. Luis Alberto Sánchez applies a model of leadership that does not contribute to the improvement of institutional organization. The need to have an adequate humanistic leadership has been the concern and the origin of this research. As in all investigative work, it was necessary to rely on a research methodology, which has helped us to improve the understanding of the problem and to suggest measures to help solve the problem. In addition to the methodological aspects it has been necessary to use theoretical foundations, the problem of leadership has been understood as a systemic process in which many relationships intervene, the same that change over time. We have also used the logical historical method, empirical and statistical methods. The initial achievements indicate that the proposal is favorable to improve the quality of the educational service offered by Educational Institution.

Key words: leadership, humanistic leadership, model, institutional organization.

INTRODUCCION

En la actualidad, se espera que las organizaciones educativas sean eficaces, eficientes y efectivas considerando en un primer momento el aspecto relacionado al servicio que brindan, específicamente vinculado al proceso de aprendizaje – enseñanza y en un segundo momento para lograr mayor y mejor productividad de los colaboradores en la institución educativa. Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad educativa, es necesario, por un lado, el ejercicio de liderazgo efectivo, y por otro, lado una organización estable, tornándose ambos factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones educativas. Lo expuesto, ha sido materia de preocupación en el entorno educativo en diversos países, en tal sentido, existen estudios sobre liderazgo, en especial relacionado al liderazgo directivo, el cual ha sido retomado años recientes.

En el Perú, los últimos años, una de las razones por las que ha fracasado el cambio de la educación ha sido la mala conceptualización de los procesos de cambio, no se ha preparado a los agentes educativos para dicho cambio. Y es que en todo proceso de mejora de una institución educativa intervienen diversas dimensiones, procesos, agentes y estrategias, al tiempo que puede tener distintos propósitos y valores; por lo que es necesario contextualizar debidamente el tema o problema del liderazgo en las múltiples instancias (personal directivo y docentes de una institución educativa).

La educación a nivel nacional requiere de una propuesta medianamente compleja sobre el liderazgo y esta debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente - rol de liderazgo profesional – identificable con la posición formal ocupada por una persona – dirección; y como tarea moral amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y colaborativa, y -como tal- una función difusa entre todo el profesorado (liderazgo moral o funcional). La cuestión es si el liderazgo es un rol, con determinadas funciones; o más bien, las funciones superan su asunción por un rol específico.

A nivel regional el liderazgo, como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las teorías o propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos o modos eficientes de liderazgo a las instituciones educativas, procedentes de otros contextos (políticos, industriales, sociales, económicos), ignorando su propia identidad y el contexto donde se desenvuelva. La región de Tacna es diferente a las demás regiones de país, por lo tanto, si las formas tradicionales de gestión basadas en el control burocrático y en la autoridad técnico-racional no son por sí mismas suficientes, ni legítimos; es necesario adaptarlas y ampliar la noción de liderazgo para incluir en ella la autoridad moral y profesional, y el liderazgo múltiple de los docentes. El reto es lograr un desarrollo regional de las instituciones educativas como unidades de cambio donde el liderazgo está ausente en los miembros de una institución, con el riesgo de que los líderes naturales, sólo sean personas carismáticas.

En el distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa algunos docentes (poquísimos) que actúan de facilitadores y apoyo/ayuda a otros docentes, generadores de nuevas ideas o proyectos, aportan cooperativamente conocimientos, hacen materiales curriculares innovadores, toman -a su nivel- decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos particulares, promueven desarrollos curriculares alternativos para determinados grupos o niveles, actúan para la mejora individual de otros docentes y para que la institución educativa se mueva al ritmo y exigencia que los padres de familia exigen.

La realidad que hoy vive la Institución Educativa “Dr. Luis Alberto Sánchez”, ubicada en el distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa, no es diferente a la problemática planteada a nivel nacional, porque no dan suficiente importancia a la gran responsabilidad que tienen en sus manos, como es la de líderes en sus instituciones educativas.

En el contexto; en la institución educativa “Dr. Luis Alberto Sánchez”, se observa que los docentes perciben que el director, ejerce un liderazgo en función de la situación que tienen que resolver, de las contingencias que se le presentan en la gestión, no existiendo una gestión planificada del liderazgo. Generalmente asume actitudes autoritarias, pocas veces; actitudes de líder democrático y el tipo liberal. Es decir, siempre hay una combinación según las situaciones y ocasiones de gestión (proceso de matrícula, desfiles, ceremonias) sin embargo, la apreciación de los padres de familia linda con la percepción de un director que asume un comportamiento muy suave frente a asuntos de indisciplina, conflictos, pandillaje. Ante tal comportamiento los padres de familia exigen un comportamiento drástico con lo cual solucionaría los problemas que se presentan en la actualidad con el alumnado. Y la percepción de los estudiantes, se da en función de la edad de los mismos, unos perciben como un director suave y liberal, no haciéndose problemas con el estudiantado, asumiendo la actitud de estar de lado de las exigencias de los estudiantes.

El problema de la investigación se planteó con la pregunta ¿Qué incidencia tiene el modelo de liderazgo humanístico en la organización Institucional del personal directivo y docente del nivel primario en la IE “Dr. Luis Alberto Sánchez”, del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, provincia Tacna, región Tacna?

El objeto de la investigación fue el proceso formativo de liderazgo en la gestión educativa, y en el campo; el modelo de liderazgo humanístico en el Proceso formativo de liderazgo en la gestión educativa, del nivel primario en la Institución Educativa “Dr. Luis Alberto Sánchez en Tacna”.

La hipótesis propuesta fue Si se diseña un modelo de liderazgo humanístico basados en la teoría de sistemas, de la Gestión del talento Humano de Edilberto Chiavenato, la Administración en una época de Grandes Cambios y Líderes de Servicio de Peter Drucker, y los aportes sobre el liderazgo humanístico y de la organización institucional, entonces es posible mejorar la organización institucional del personal directivo y docente en la IE “Dr. Luis Alberto Sánchez”, del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, en la provincia, de Tacna, Región Tacna.

Como objetivo general se consideró Proponer un Modelo de Liderazgo Humanístico para mejorar la Organización institucional del personal directivo y docente del nivel primario en la IE “Dr. Luis Alberto Sánchez”, del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, provincia Tacna, Región Tacna.

Como objetivos específicos se consideró: a) Diagnosticar las prácticas de liderazgo, b) Fundamentar teóricamente la propuesta de un modelo de liderazgo humanístico, c) Diseñar un Modelo de liderazgo humanístico para mejorar la Organización Institucional del personal directivo y docente del nivel primario, y d) Proponer un Modelo de liderazgo humanístico para mejorar la Organización Institucional del personal directivo y docente del nivel primario en la IE “Dr. Luis Alberto Sánchez”, del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, en la provincia Tacna, Región Tacna.

El diseño de la propuesta de modelo de liderazgo humanístico busca cubrir una deficiencia en el liderazgo de la Institución Educativa como una alternativa para mejorar la gestión en la IE Dr. Luis Alberto Sánchez de Tacna.

El presente informe se presenta en tres capítulos: en el primero se presenta una descripción de la realidad económica, social y educativa de Tacna, se describe la Institución Educativa Dr. Luis Alberto Sánchez, su problemática y se presenta las manifestaciones del problema que se estudia. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos de la investigación y de la propuesta, se parte de entender el liderazgo y la gestión educativa como un sistema, se presentan teorías de gestión y los fundamentos del liderazgo humanístico. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus componentes, su modelado y la forma como debe ser implementada. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

MODELO DE LIDERAZGO HUMANÍSTICO Y LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DEL NIVEL PRIMARIO EN LA IE "DR. LUIS ALBERTO SÁNCHEZ". TACNA.

En este capítulo se describe la realidad económica, social y educativa de Tacna, luego se presentan las principales características de la Institución Educativa Dr. Luis Alberto Sánchez, incidiendo en su problemática y en la presentación de las principales manifestaciones del problema de la investigación. También se presentan los aspectos esenciales del diseño de la investigación.

1.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN TACNA.

Tacna, es el departamento fronterizo del sur del Perú y limita internacionalmente con dos países, (Chile y Bolivia) con un perímetro fronterizo de 210 km. aproximadamente.

Por el Norte : Con el departamento de Moquegua
Por el Sur : Con la República de Chile
Por el Este : Con el departamento de Puno y República de Bolivia
Por el Oeste : Con el Océano Pacífico.

Cuenta con niveles altitudinales que fluctúan entre 0º y 5,815 m.s.n.m. su capital es la ciudad de Tacna, localizada a 562 m.s.n.m.

Los extremos altitudinales son el volcán Tutupaca 5,815 m.s.n.m. los nevados Chupiquiña 5,788 m.s.n.m y Barroso 5,742 m.s.n.m. En oposición, la fosa de Tacna a 6,552 m. de profundidad.

Población: 237,000 habitantes. Su capital es Tacna, con 117,168 habitantes.
Fecha de fundación: Como departamento, el 25 de junio de 1,875.
El Departamento de Tacna tiene como capital la ciudad de Tacna.
Está dividido en 4 provincias con 27 distritos

1.1.1. Ubicación y evolución histórica de la Región Tacna

La más antigua manifestación humana en Tacna se remonta a 10,000 años como se ha comprobado por los restos hallados en la cueva de Cimarrona, cercana a Toquepala donde el primitivo habitante ha dejado bellas muestras de pintura rupestre. Posiblemente fueron los Aymaras del Altiplano junto con los Yungas costeros, los primeros pobladores de estas comarcas.

Por su historia, una de las más reconocidas. Aunque carece de monumentalidad prehispánica y colonial, los primeros testimonios culturales de su ámbito se remontan a una antigüedad próxima a los diez mil años con las pinturas rupestres de Toquepala. Tanto para el estudio como para el viajero acucioso hay evidencias arqueológicas en los petroglifos de Miculla, en las ruinas de Sama la antigua, en el Pukara de Tocuco, en el cementerio de "Las Peañas" y en el abundante material custodiado y expuesto por el Instituto Nacional de Cultura en el Museo de la Ciudad.

Los primeros grupos de españoles llegaron a esta región en febrero de 1537 conformados por miembros de la expedición de Almagro, organizada para conquistar Chile. Durante esta época se le denomina **Villa de San Pedro de Tacna.**

Tacna ocupa un lugar de privilegio en la gesta emancipadora pues desde 1810, aprovechando su proximidad con Argentina, que ya se había emancipado, los patriotas lugareños no dejaron de conspirar. El primer grito libertario fue lanzado en 1811 por Francisco Antonio de Zela.

Una vez obtenida la Independencia del Perú, se reconoce su patriotismo elevándola a la categoría de Villa en 1823 y el 26 de mayo de 1828 el Presidente José de la Mar promulga la ley otorgada por el Congreso y le confiere el título de **"Heroica Ciudad".**

1.1.2. Situación socio económica de la Región Tacna.

La PEA en la Región Tacna periodo 1993/2007 se incrementó en 53,009 personas totalizando 134,869 al año 2007, con una tasa promedio de crecimiento /año de 3.6%, superior al promedio nacional; producto del desarrollo de actividades directas y colaterales a ZOFRA TACNA en el sector terciario-servicios principalmente.

La PEA ocupada regional fue de 126,656 personas, la PEA desocupada 8,123 con el índice de desempleo de 6.1%; La PEA para el año 2010 se estima en 149,965 personas.

La población económicamente activa se desempeña de manera independiente, esto en negocios propios que alcanzan al 35% de la población, otro grupo importante lo representa los empleados y obreros con el 22% respectivamente de la población.

En la región de Tacna cuenta con industrias agropecuarias con el 237,524 hectáreas para uso agropecuario, siendo así el orégano unos de los más resaltantes que abastece el 72% al Perú, también está la industria del olivo, el maíz y variedad de papa que es una de la mayor fuente alimentaria para nuestra región.

En la minería es importante la extracción del cobre, ocupando el cuarto lugar después de Ancash, Arequipa y Moquegua. El crecimiento de los precios internacionales de los metales en especial del cobre lo cual se viene reflejado en los ingresos del canon y regalías para la región.

Otra atractiva ley que se dió fue la creación de ZOTAC, lo cual permitió formalizar a miles de comerciantes que se fueron agrupando en asociaciones, posteriormente se abre Céticos que es un centro de actividad de transformación de vehículos usados. Finalmente ya para marzo del año 2002 con la ley correspondiente se permite la operatividad de Zona Franca de Tacna, creada con el objetivo de contribuir al desarrollo socio económico sostenible de Tacna. Actualmente existe una zona comercial delimitada en la cual ingresan mercadería proveniente de los depósitos francos de la zona de Tacna pagando un arancel único de 6% sobre el valor.

Si se hace un análisis retrospectivo de las últimas décadas se concluye que a Tacna le ha ido relativamente mejor que a la mayoría de los departamentos del país aunque la región ha sido impactada por la emigración poblacional de diferentes lugares del país pero preferencialmente constituidas las familias provenientes de Puno. En ese sentido se puede decir que a Tacna le ha correspondido una importante función al haber facilitado la absorción de flujos poblacionales de una región con altos niveles de pobreza extrema contribuyendo de esta manera a disminuir las tensiones sociales dentro de la región del país.

Cuadro Nº 1

Índice de Desarrollo Humano en Tacna.

	Población		Índice Desarrollo Humano		Alfabetismo		Escolaridad		Esperanza de vida	Logro educativo		Ingreso familiar Per Cápita	
	Habit	Rank	IDH	Rank	%	Rank	%	Rank	Años	%	Rank	N. S. Mes	Rank
Perú	26209970		0.5976		91.9		85.4		71.5	89.7		285.7	
Tacna total	274496	20	0.6685	2	95.6	3	91.6	2	73.5	94.3	3	560.5	2
Candarave	8,543	190	0.6156	31	85.5	107	88.7	55	70	86.6	83	512.7	14
Tarata	6,630	194	0.6088	40	86.5	100	89.0	52	68.4	87.3	73	509.5	15
J. Basadre	8,814	188	0.6868	3	97.3	32	91.5	13	73.3	93	22	712.0	1
Tacna	250,509	17	0.6715	7	96.3	9	91.7	10	73.8	94.8	6	558.0	9

Fuente: PNUD 2005

1.1.3. La problemática de la gestión educativa en la región de Tacna.

La realidad educativa de la provincia de Tacna, como ocurre en las diferentes partes de nuestro territorio nacional, se ve afectada por una infinidad de problemas los cuales dificultan el desarrollo de un proceso educativo eficiente. La problemática que se evidencia proviene de múltiples factores sociales, políticos, económicos, pedagógicos, éticos, etc. Problemas que nacen por la intransigencia y desidia de los políticos y autoridades de turno que no tienen capacidad para abordar estos temas y darle la solución debida o en que de acuerdo con sus intereses no les interesa impulsar cambios en el campo educativo.

Además, la diversidad geográfica y cultural hace imposible la aplicación de un currículo uniforme, requiriéndose así una verdadera contextualización y diversificación acorde con cada realidad. A esto hay que sumarle el incumplimiento de sus roles por parte de los agentes educativos que han descuidado su labor olvidándose que la base del desarrollo de los pueblos es la educación.

Los problemas más notorios y álgidos con los que cuenta nuestra educación provincial se abordarán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

En gestión. En nuestra realidad local la deficiencia en gestión educativa en la mayoría de los casos involucra a los directores, autoridades y docentes que como agentes fundamentales de la educación no asumen sus roles a cabalidad. De tal manera estas deficiencias se dejan notar en la carencia de un proyecto educativo provincial; gran parte de las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades no cuentan con su documentación completa y si lo tienen están desfasados o son copiados; la existencia de un clima institucional resquebrajado, autoridades educativas de todos los cargos sin compromiso de trabajo integral más bien orientado al logro de intereses personales y de grupos particulares; los agentes educativos muy distanciados que marchan cada uno por su lado no hacen más que agudizar la problemática.

En el aspecto social. La sociedad es el lugar donde se desarrolla el proceso educativo y depende de las condiciones que este brinde, para la buena marcha o dificultades en dicho sistema. El campo social es muy amplio, subjetivo y cambiante difícil de poder obtener una imagen estable. Los problemas más palpables que afectan a la educación se pueden apreciar en la agravante situación económica que afecta a la mayoría de hogares originándose a partir de estos otros problemas mayores. Los males sociales como la delincuencia, drogadicción, alcoholismo entre otros terminan por obstaculizar la formación ética y personal de los estudiantes.

También la invasión de culturas foráneas y la influencia de los medios de comunicación terminan alienando y extinguiendo la cultura propia de los pueblos. Por último, las necesidades, conflictos y exigencias del mundo actual hacen que la niñez y juventud vea alterado su desarrollo natural bio-psico-social originando un desequilibrio personal. La educación en nuestra provincia muestra limitaciones para desarrollar las competencias básicas que la sociedad del conocimiento exige de sus ciudadanos en el siglo XXI.

La infraestructura deficiente. Los ambientes y las edificaciones son vitales para la educación debiendo ser estos espacios agradables y acogedores para los niños y niñas. Las instituciones de nuestra provincia muestran serios problemas, manifestándose con mayor incidencia en la zona rural. La construcción de los ambientes responde a los modelos fijos que contribuyen a limitar la imaginación de los estudiantes.

La deficiente infraestructura en algunas de las instituciones de las zonas rurales se manifiesta en la existencia de aulas deterioradas, presenta un grave peligro para la integridad de la niñez y docentes. Al observar las diferentes infraestructuras de las instituciones educativas de nuestra región hallamos también que la mayoría de instituciones cuentan con los servicios básicos deficientes sumado a la carencia del recurso hídrico; existiendo el riesgo de la proliferación de enfermedades y epidemias. También la falta y el funcionamiento de ambientes de laboratorios, instalación de las computadoras XO, las TIC y otros talleres dificulta la labor educativa.

Política. El sistema político es el que da un soporte a la estructura y estabilidad a un país; actualmente la situación política de nuestro país es estable pero sin un rumbo definido en los ámbitos locales, regionales y nacionales. Los problemas de orden político que afectan a la educación son numerosos y álgidos.

En el espacio local y regional las autoridades se avocan más en las obras materiales y ejecución de proyectos no sostenibles; autoridades que gobiernan para intereses de grupos políticos, gestiones poco transparentes y la falta de implementación de políticas integrales afecta la educación local.

En lo nacional; los problemas son mayores como se pueden apreciar en los modelos educativos que son de otros países, el poco presupuesto para el sector educativo, la implementación de programas de apoyo pedagógico deficientes y la falta de reformas educativas integrales acordes con la sociedad actual y realidades del país afectan a la educación dando como resultado el bajo nivel educativo en el que se halla nuestro país. El Acuerdo Nacional es más de forma y en el desarrollo de la educación no es tomado en cuenta o simplemente es dejado de lado.

Los medios y materiales. Son los que juegan un rol esencial en el quehacer educativo que se desarrolla en las áreas curriculares. Los problemas más álgidos en cuanto a este criterio se observa en la falta de medios (tecnologías de la información y la comunicación) y materiales educativos en casi todas las instituciones educativas; en otros casos la deficiencia de utilización de los materiales en el trabajo educativo y la falta de programas de dotación de equipo y materiales permanente a las instituciones educativas ocasionan el bajo rendimiento académico de los estudiantes y malestar en los docentes debido a una deficiente gestión administrativa por no capacitarlos en el uso de estos medios y la adquisición oportuna de los mismos.

Agentes educativos. Son los actores principales involucrados en el proceso educativo, y que del desempeño armonioso que ellos realicen dependerá la calidad educativa. Los agentes educativos son los que sufren las consecuencias de los demás problemas y junto con los suyos hacen compleja la solución.

Los docentes encargados de dirigir y orientar la educación de la población estudiantil; no son ajenos a la realidad problemática. La mayoría se hallan sumidos en el tradicionalismo sin disposición al cambio, los salarios muy bajos originan una serie de problemas en su hogar dando lugar a realizar otras actividades extraescolares para satisfacer sus necesidades. Otro factor es la falta de vocación y ética profesional de los educadores que terminan por descuidar e incumplir su labor.

Los alumnos son lo esencial en el proceso educativo en el que se va a reflejar el resultado del trabajo pedagógico. Los problemas se ven en las grandes diferencias bio-psico-sociales de cada educando, los problemas familiares, maltratos de toda índole, las deficiencias alimentarias y económicas afectan su normal desarrollo.

Por último los padres como agentes inmersos en la educación se han olvidado de sus roles para con sus hijos: no les brindan amor, no satisfacen sus necesidades primordiales, falta de dialogo, etc. También se aprecia poca participan del proceso educativo conviviendo siempre en el conformismo.

La ética. Aspecto problemático que afecta de manera considerable a nuestra educación; veámoslo desde dos puntos de vista.

La ética profesional de los educadores como base fundamental de su vocación; se ve afectada en: la irresponsabilidad laboral, poca identificación con su trabajo, negatividad para su superación profesional opacan su labor educadora.

Los problemas que involucran al desempeño del docente se evidencia en la imagen negativa de su labor en la sociedad, al tener que ejercer otras actividades como el comercio ya que es la principal actividad económica de nuestra región; que le generan un mayor ingreso económico dejando de lado su rol; atribuyéndole así un concepto negativo, en la sociedad, por no cumplir a cabalidad su desempeño docente.

Proceso de enseñanza - aprendizaje. Componente esencial en la educación que se plasma dentro del trabajo en el aula. Al igual que los elementos y agentes del sistema educativo adolecen de problemas diversos. La problemática que afronta el proceso de enseñanza aprendizaje se percibe en la deficiencia de la aplicación de estrategias metodológicas para cada área curricular, uso inadecuado de los medios y materiales, la falta de aplicación de recursos tecnológico, escaza capacitación y actualización docente obstaculizan el logro de una eficiente educación de nuestro país.

La problemática educativa de nuestra región antes mencionada, es producto del análisis concienzudo basado en la realidad actual equiparada con las experiencias vividas por docentes que trabajan en diferentes realidades de la región. A medida que hagamos un análisis profundo de esta realidad; descubriremos otros problemas, comprendiendo la amplia dimensión del campo educativo y la tarea urgente de los educadores de empezar a trabajar en el campo de la investigación.

1.2. ACERCA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "DR. LUIS ALBERTO SÁNCHEZ", DEL DISTRITO GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA DE LA REGIÓN DE TACNA.

Durante el año 2001 en la Región de Tacna, se produjo el terremoto de grado 7, el día 23 de Junio, dicho sismo produjo la ampliación territorial de lotes para vivienda mediante invasiones en el sector sur de la Provincia de Tacna (denominado Viñani).

Es así que se crea dicha comunidad, con un aproximado de 10,000 habitantes; lo que determinaría la urgente necesidad de atención en salud y educación.

Un grupo de docentes y dirigentes asumieron la delicada misión de crear un colegio en las pampas de Viñani. Se les recuerda: a Julio Torres, Salvador Aguilar, Felix Flores; a los Docentes: Luis Liendo Pizarro (Fundador de la I.E.), Aydé Peña Sandagorda, Abraham David Berrios Araos, Janniere Chara Eguiluz, Marisol Polo Mendoza, Luciano Cutida Quispe, Rosario Liendo Pizarro; todos ellos dieron Luz Verde a un gran desafió de tener un nuevo colegio con un total de 458 alumnos en los niveles: Inicial, Primaria, Secundaria y Educación de Jóvenes y Adultos.

Con fecha 23 de Abril 2002 la Oficina Registral Regional – Región "José Carlos Mariátegui" se independiza los terrenos en virtud de la Resolución de Alcaldía Nº 514-2000 de fecha 26 de Abril del 2000, otorgada por su propietaria. La Municipalidad Provincial de Tacna, representada por su Alcalde Sr. Luis Torres Robledo, con una extensión de 88, 580.00 m2 Ochenta y ocho mil quinientos ochenta metros cuadrados con sus respectivos linderos. Lote Nº 16 con ficha registral Nº 35781.

La Municipalidad Provincial de Tacna, Registra la Escritura Pública de Adjudicación de bien inmueble en la modalidad de donación que otorga la Municipalidad Provincial de Tacna identificada con RUC. Nº 20147797100 debidamente representada por su Alcalde Señor Jacinto Eleodoro Gómez Mamani identificado con DNI. Nº 00436586, con domicilio legal en la calle Inclán Nº 404 de esta ciudad a favor del Ministerio de Educación, debidamente representado por su Director Regional de Educación de Tacna. Dr. César Enrique Mosqueira Lovón, identificado con DNI Nº 07268815, con domicilio Legal en la Carretera a Calana S/Nº Distrito de Calana – Provincia y Departamento Tacna.

Terreno destinado para la construcción del Colegio Nacional de Pampas de Viñani.

- Área : 88, 580.00 m^2
- Perímetro : 1254.00 ml.
- Linderos :

Por el Norte : Asociación Vista Alegre calle s/n con 412.00 ml.
Por el Sur : Lote 02 (Futura Alameda) con 412 ml.
Por el Este : Lotes 13-14-15- calle s/n con 215 ml.
Por el Oeste : Lote 17 – calle s/n 215.00 ml.

Con Resolución Directoral Regional Nº 001849, de fecha 03 de Mayo del 2002, se crea el Colegio Nacional Viñani; Por el Lic. Efraín Choque Alanoca, Director Regional de Educación, donde se ofertará el servicio educativo por: Educación Inicial, Primaria, Secundaria de Menores y la Modalidad de Jóvenes y Adultos.
Con Resolución Directoral Regional Nº 006236, de fecha 31 de Diciembre del 2003, se autoriza el uso de la denominación de "Dr. Luis Alberto Sánchez" para la Institución Educativa ubicada en el Distrito "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" Viñani a partir de la expedición de la presente resolución firmada por: Prof. Víctor Franco Castro, Director Regional de Educación.

El Gobierno Regional de Tacna, teniendo como Presidente Regional al Ing. Julio Alva Centurión, convocó a licitación la construcción de infraestructura Educativa para Viñani, con un presupuesto de S/ 709, 210.08. En esta convocatoria resultó ganadora la Empresa R.D. CONSTRUCTURA E.I.R.L., dándose inicio la obra de la I Etapa el 25 de Junio del 2003, la mencionada obra se culminó el 12 de septiembre del mismo año.

La Obra se entregó el 17 de Octubre con la siguiente distribución: 12 aulas, 04 escaleras, 01 módulo de batería SS.HH., 01 Tanque cisterna y Tanque elevado, patio de honor y veredas.

En el año 2004 se inicia la construcción del cerco perimétrico, bajo la Dirección del Gobierno Regional; con un aporte muy significativo del Colegio Miguel Pro. Seguidamente el mismo Gobierno Regional licita la siguiente obra que gana la Empresa la Positiva, quien entrega el año 2006 un módulo de 12 aulas, 01 patio de honor, 04 escaleras, 04 aulas del Nivel Inicial, 01 batería de SS.HH de Damas y Varones, 01 Sala de Cómputo, 01 Biblioteca, 01 Laboratorio y mobiliario escolar para toda la infraestructura entregada. Continuando con el proyecto el 2007 el Gobierno Regional hace entrega de 4 Aulas, 7 Baterías de SS.HH y 2 Baterías para docentes en el Nivel Inicial, 03 Aulas para el Nivel Primaria y Secundaria, Área Administrativa, siendo entregado por el Gobierno Regional don Hugo Ordoñez Salazar, el 15 de Diciembre del 2007. Posteriormente con el presupuesto participativo de la Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa siendo Alcalde el Sr. Víctor Cabrera Zolla, se construye 6 Aulas en el Segundo Nivel del Pabellón “B” y “E” y un ambiente de uso múltiple, primer Nivel siendo entregado el año 2010.

Nuestros Directores:

Prof. Luis Liendo Pizarro	Periodo 2002
Prof. David Ortiz Oviedo	Periodo 2003
Prof. Julio Delgado Silva	Periodo 2003
Prof. Serapio Quinto Machaca	Periodo 2004
Prof. Aida Ortega Velásquez	Periodo 2004
Prof. Julio Delgado Silva	Periodo 2006
Prof. Roberto German Castillo Rejas	Periodo 2006-2012
Mgr. Raquel Esther Marcos Bustinza	Periodo 2013
Prof. Roberto German Castillo Rejas	Periodo 2014
Prof. Fredy Galván Fuentes	Periodo 2015
Prof. Mauricio Vidal Flores Chile	Periodo 2015

1.2.1. Información general de la Institución Educativa.

Nombre	: Luis Alberto Sánchez.
Nivel	: Primaria.
Sector	: Público. Educación.
Área Geográfica	: Urbana.
Código modular	: 1216415
Código de local	: 808653
Estado	: Activo
Dirección	: Avenida Los Molles S/N, Viñani
Distrito	: Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa
Provincia	: Tacna
Departamento	: Tacna
UGEL	: Tacna
Latitud	: -18.05841
Longitud	: -70.25076
Teléfono	: 9918993

1.2.2. Población estudiantil.

Cuadro N° 2
Matrícula según grado y sexo en el nivel primario. 2016.

Grado	Hombres	Mujeres	Total
Total	512	488	1000
1°	85	77	162
2°	87	71	158
3°	82	83	165
4°	81	85	166
5°	90	87	177
6°	87	85	172

Fuente: Estadística MINEDU.

El cuadro nos muestra que la población estudiantil en el nivel primario se distribuye casi uniformemente entre varones (51%) y mujeres (49%). La población estudiantil en cada uno de los grados se encuentra alrededor del promedio.

Cuadro N° 3.
Matrícula por grado y años. 2004 – 2016.
IE Dr. Luis Alberto Sánchez.

	1°	2°	3°	4°	5°	6°	Total
2204	115	122	105	91	105	73	611
2005	134	124	128	105	101	106	698
2006	136	158	120	134	115	109	772
2007	116	150	148	131	142	121	808
2008	144	145	158	144	143	134	868
2009	130	154	148	158	151	147	888
2010	165	129	144	150	153	147	888
2011	155	165	137	147	153	146	903
2012	164	166	162	144	152	153	941
2013	171	166	164	161	147	151	960
2014	163	182	176	169	171	147	1008
2015	149	172	166	170	174	155	986
2016	162	158	165	166	177	172	1000

Fuente: Estadística MINEDU.

Los datos muestran que la población estudiantil ha ido en aumento entre el 2004 y el 2016. En total se ha incrementado en 64%, sin embargo, a nivel de cada grado los cambios muestran características especiales.

Son el segundo con 30% y primero con 40% de incremento, los que se incrementan en menor cantidad; y son el grado cuarto con 82% y sexto con 136% los que muestran un mayor incremento en la población estudiantil.

Cuadro N° 4.
Personal docente 2004 - 2016
IE Dr. Luis Alberto Sánchez.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	22	32	30	30	30	33	34	40	37	38	39	38	45

Fuente: Estadística MINEDU.

El incremento del personal docente entre 2004 y el 2015 es de 73% y entre el 2004 y el 2016 es de 104%.

Cuadro N° 5.
Número de aulas según grado 2004 - 2016
IE Dr. Luis Alberto Sánchez.

	1°	2°	3°	4°	5°	6°	Total
2004	4	4	3	3	3	2	19
2005	5	4	5	4	4	4	26
2006	5	5	4	5	4	4	27
2007	5	5	5	5	5	4	29
2008	5	5	5	5	5	5	30
2009	5	5	5	5	5	5	30
2010	4	3	4	4	4	4	23
2011	6	6	5	5	5	5	32
2012	6	6	6	5	5	5	33
2013	6	6	6	6	5	5	34
2014	6	6	6	6	6	5	35
2015	6	6	6	6	6	6	36
2016	6	6	6	6	6	6	36

Fuente: Estadística MINEDU.

El número de secciones también se han incrementado de 19 en el 2004 hasta 36 en el 2016, eso significa un incremento de 89% en el número de secciones en el nivel primario.

1.2.3. Problemática en la Institución Educativa.

Nuestra Institución Educativa se encuentra ubicada en una zona de alto crecimiento poblacional. Por lo mismo existen varios factores de riesgo en nuestros alumnos que perjudican su desarrollo socio afectivo e intelectual.

De manera general se podría visualizar la problemática Institucional en:

a) Aspecto socio cultural y económico.

Por razones económicas, sociales y culturales, contribuye a que un gran porcentaje de las familias, de las que provienen los estudiantes, son familias disfuncionales. Esto incide negativamente en el rendimiento escolar y desenvolvimiento de los niños y jóvenes en la escuela.

Los estudiantes muestran rasgos de baja autoestima y poco interés por el estudio. Esto se agrava con el hecho de que los medios y materiales y las formas de ejecutar el proceso de enseñanza aprendizaje repercuten en el bajo rendimiento académico escolar.

Factores de riesgo como venta de drogas y pandillaje en diversos lugares aledaños a la Institución Educativa.

Un buen número de padres de familia son desempleados con bajo nivel cultural y educativo, se presentan a la vez casos de violencia familiar y escasa práctica de valores en el hogar.

b) En el área de gestión administrativa e institucional.

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.

El personal directivo y de apoyo es muy limitado, se evidencia además lentitud en el trámite documentario solicitado, evidenciando una falta de coordinación entre directivos e identidades estatales y particulares. Además, existe la falta de seguimiento y monitoreo a la labor administrativa de la institución.

Los problemas relacionados con la gestión se pueden resumir en:

- Limitaciones en el ejercicio del liderazgo en la Dirección del plantel que no permite la gerencia de proyectos educativos multiinstitucionales.
- Deficiencia en el manejo de estructura orgánica institucional que genera fricciones constantes entre los estamentos y divorcio administrativo y normativo interno y externo.
- Dispersión de manejo económico e inversión de los bienes recaudados de la APAFA.
- 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.
- Manejo inadecuado de la gestión educativa por áreas y responsabilidades.

- Crecimiento desmesurado de estudiantes que no responden a un plan de trabajo institucional con sustento presupuestal infraestructural y profesional.
- Carencia de una política de promoción, cualificación y estimulación interna a las fortalezas intelectuales, deportivas, tecnológicas y humanos de docentes y estudiantes.
- Limitado o casi nulo uso de las tecnologías de la información en la gestión educativa.

El liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia 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.

c) En el área de la gestión pedagógica.

Los problemas en este campo se expresan en:

- Carencia de un modelo pedagógico institucional que oriente el desempeño de los docentes.
- 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.

d) 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 se hace 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.

e) Limitaciones en el uso de las tecnologías de la información en el proceso de enseñanza aprendizaje así como en la gestión educativa. Los directivos se limitan en el uso de las tecnologías de la información, dependiendo del apoyo del personal administrativo, el personal docente hace uso de algunas aplicaciones informáticas, las mismas que se aprovechan para actividades específicas, sobre todo en el desarrollo de contenidos curriculares.

f) Escasa preocupación de parte del Gobierno Regional por mejorar e Implementar la Infraestructura de nuestra Institución debido a una deficiente coordinación entre autoridades locales y dirección.

g) El trabajo que realizan los docentes se distribuyen en horas dedicadas a preparar, ejecutar el dictado de clases, evaluar, realizar trabajos de promoción en la comunidad, etc. El trabajo pedagógico, en el nivel primario, se cumple en jornada de 6 horas diarias, haciendo un total de 30 horas semanales y un mínimo de 1100 horas anuales. En el nivel secundario, el trabajo pedagógico es de 7 horas diarias, 35 semanales y 1200 horas anuales como mínimo. El trabajo se organiza con unidades didácticas integradoras.

Las sesiones de aprendizaje se organizan por lo general en bloques de dos horas continuas. Las tareas para los fines de semana no exceden a dos horas, con el fin de que los alumnos pasen tiempo de recreación con sus familias.

h) Los docentes son calificados, todos cuentan con un título profesional y de manera particular se auto capacitan en el área de educación o en otras profesiones, sin embargo cuando ejecutan el proceso de enseñanza aprendizaje continúan aplicando modelos educativos tradicionales. Se observa a la vez que los docentes muestran poco interés en participar de programas de capacitación y avances científicos en el campo de las ciencias de la educación por tener limitados ingresos económicos y el tiempo que demanda estas capacitaciones.

i) Los Padres de Familia, en un mínimo porcentaje se vienen preocupando por la educación de sus hijos. La participación de los padres es muy reducida lo que tiene que ver con sus pensamientos en el sentido de que la educación es de responsabilidad de los maestros, de la escuela y que la familia no es la encargada de educar a los hijos. Casi siempre no diferencian la educación de la formación.

j) Los estudiantes son entusiastas, en su mayoría con interés por el estudio, pero al ingresar al desarrollo de las clases son sometidos a procesos no democráticos y que entran en contradicción con sus expectativas e intereses. Existe un gran talento natural por explotar en cada uno de ellos; por tener una población estudiantil multilingüe, pluricultural e inclusiva, que debe desarrollarse, para transformar las actuales formas de desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, mejorando la gestión educativa.

k) Algunos docentes presentan a destiempo sus sesiones de aprendizaje, así como los demás documentos administrativos lo que retrasa el desarrollo de diversos proyectos educativos planificados par el año lectivo.

l) Los docentes no utilizan adecuadamente los recursos tecnológicos en sus sesiones de aprendizaje por encontrarlos en deficiente estado, el cual compete a la gestión administrativa en facilitar estos recursos.

m) Algunos estudiantes presentan problemas de salud por falta de atención de sus padres y por desconocimiento de una buena alimentación. A este problema le sumaremos el pandillaje juvenil y la ludopatía del internet por la carencia de control al ser parte de familias disfuncionales o abandono moral.

n) En cumplimiento a lo establecido por la Ley N° 29719 en nuestra I.E. se promueve la convivencia sin violencia y se desarrollan programas sobre Prevención de la Violencia en las Horas de Tutoría.

o) De otro lado nuestra I.E. se organiza en Comités de Trabajo a fin de garantizar el normal funcionamiento de la institución educativa.

p) Se propone para los siguientes años la organización de la Brigada de autoprotección de los Padres de Familia para erradicar todo tipo de violencia contra las niñas, niños y adolescentes de nuestra Institución Educativa a la hora de salida tanto en el Turno de Mañana y Tarde.

q) La Institución Educativa Dr. Luis Alberto Sánchez se proyecta mejorar la infraestructura de nuestro local con una proyección de 3,000 alumnos para el 2016. Ello con el apoyo del INFES, Gobierno Regional de Tacna y la Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa.

r) Poca identidad nacional, regional e institucional de la comunidad educativa en general por limitar el tiempo en actividades permanentes de formación con los estudiantes así como días de reflexión que debe realizar los directivos con el personal docente además otras actividades que se dejan de lado y que afectan a la identidad institucional.

s) Dentro de los problemas priorizados de la institución que afecta visiblemente es la Contaminación Ambiental por residuos orgánicos y el Uso irracional del Agua, para los cuales se ha planificado proyectos con mejoras de conductas saludables, así tener un ambiente sano y saludable para un buen desenvolvimiento y actuar educativo.

1.2.4. Principales manifestaciones del problema del liderazgo educativo.

En la Institución Educativa “Dr. Luis Alberto Sánchez”, con preocupación encontramos ciertos aspectos que de manera sustancial debilitan el normal desarrollo del proceso educativo, esto se evidencia cuando los responsables de velar los intereses institucionales no explotan la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales de ellos mismos ni la de sus dependientes y en la misma línea se dedican a ahogar las emociones de sus subordinados antes que a dirigir y equilibrar dichas emociones para obtener el mayor provecho en la toma de decisiones institucionales, así mismo se puede mencionar que:

- Las decisiones tomadas por los directivos resultan no democráticas, para algunos docentes mientras que para otros si son democráticos. Se identifican grupos con ciertos niveles de afiliación a intereses personales.
- Existen situaciones conflictivas generadas por grupos antagónicos de docentes y trabajadores administrativos. La forma como surgieron y como se mantienen determinados grupos generan conflictos entre los mismos, lo que afecta el clima institucional.
- Existe una escasa identificación del personal con la institución educativa debido a que no son reconocidos en su buen desempeño como docente.
- Escasa participación en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares.
- Hay una deficiente comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa.

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 de las relaciones interpersonales 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 docentes 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 ética profesional.

Existen maestros indiferentes frente a las actividades de integración con falta de proyección a la comunidad. En muchos casos hay imposición de normas y acciones hacia los docentes, 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, asimismo se observa baja autoestima en los docentes. Falta de compromiso en la solución de la problemática educativa y resistencia al cambio de actitud para trabajar en equipos en favor del desarrollo de la tarea educativa.

1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se ha caracterizado por ser:

Aplicada: Busca resolver un problema, contribuyendo con la solución del problema de liderazgo que afecta la Institución Educativa. Implica realizar un diagnóstico y recoger las apreciaciones de los padres de familia, de estudiantes y docentes con la finalidad de mejorar la organización de nuestra institución educativa.
Es aplicada porque busca resolver un problema que existe en la gestión de la Institución educativa Dr. Luis Alberto Sánchez de Tacna.

Mixta: Integra los aportes de la metodología cuantitativa pero asume esencialmente los aportes de la metodología cualitativa. Es mixta porque hace uso de métodos cuantitativos y cualitativos en el desarrollo de la investigación.

Propositiva: La propuesta consiste en el diseño de un modelo de liderazgo humanístico para mejorar la organización institucional.

1.3.1. El enunciado del problema de la investigación.

En la IE “Dr. Luis Alberto Sánchez”, del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, de la provincia Tacna, Región Tacna, se observa que el personal directivo y docente; tiene limitado Liderazgo, lo cual, se evidencia en el incumplimiento de roles, escaza motivación, limitada comunicación y trabajo en equipo, celo profesional, desvalorización de su profesión, visión individualizada, conflictos interpersonales, diferencia de ideas, carencia de reconocimiento e insuficiente tolerancia, repercutiendo en la organización institucional del personal directivo y docente.

Por lo cual, nos formulamos la siguiente interrogante:

¿Qué incidencia tiene el modelo de liderazgo humanístico en la organización Institucional del personal directivo y docente del nivel primario en la IE “Dr. Luis Alberto Sánchez”, del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, provincia Tacna, Región Tacna?

1.3.2. Objeto y campo de la investigación.

Objeto: Proceso formativo de liderazgo en la gestión educativa.
Campo: Modelo de liderazgo humanístico en el Proceso formativo de liderazgo en la gestión educativa, del nivel primario en la Institución Educativa Dr. Luis Alberto Sánchez en Tacna.

1.3.3. Objetivos de la investigación.

Objetivo general.
Proponer un Modelo de Liderazgo Humanístico para mejorar la Organización institucional del personal directivo y docente del nivel primario en la IE “Dr. Luis Alberto Sánchez”, del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, provincia Tacna, Región Tacna.

Objetivo específicos.

a) Diagnosticar las prácticas de liderazgo utilizadas en el nivel primario en la Institución Educativa Dr. Luis Alberto Sánchez de Tacna.
b) Fundamentar teóricamente la propuesta de un modelo de liderazgo humanístico para contribuir a mejorar la organización institucional en la IE Dr. Luis Alberto Sánchez de Tacna.
c) Diseñar un Modelo de liderazgo humanístico para mejorar la Organización Institucional del personal directivo y docente del nivel primario en la institución institucional en la IE "Dr. Luis Alberto Sánchez", del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, en la provincia Tacna, Región Tacna.
d) Implementar el Modelo de liderazgo humanístico para mejorar la Organización Institucional del personal directivo y docente del nivel primario en la IE "Dr. Luis Alberto Sánchez", del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, en la provincia Tacna, Región Tacna.

1.3.4. Hipótesis de la investigación.

Si se diseña un modelo de liderazgo humanístico basados en la teoría de sistemas, de la Gestión del talento Humano de Edilberto Chiavenato, la Administración en una época de Grandes Cambios y Líderes de Servicio de Peter Drucker, y los aportes sobre el liderazgo humanístico y de la organización institucional, entonces es posible mejorar la organización institucional del personal directivo y docente en la IE "Dr. Luis Alberto Sánchez", del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, en la provincia, de Tacna, Región Tacna.

1.3.5. Diseño lógico de la investigación.

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo propositivo. El investigador busca resolver un problema en el escenario en el que se realiza la investigación.

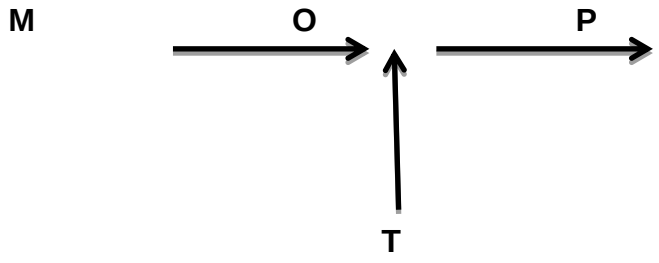
El diseño adoptado de la investigación es crítico propositivo, el esquema es el siguiente:

M = muestra

P = propuesta

O = objeto

T = Teorías que fundamentan la propuesta de investigación.



Lo que se ha señalado en las páginas anteriores nos conduce a las conclusiones siguientes:

- ✓ Las condiciones económicas y sociales, así como el hecho de que Tacna sea un departamento con dos fronteras internacionales influyen en el proceso educativo del que participan los estudiantes.
- ✓ La Institución educativa Dr. Luis Alberto Sánchez tiene un conjunto de problemas similares al que sufren casi todas las instituciones educativas públicas de la Región Tacna.
- ✓ La gestión educativa es uno de los grandes problemas de la educación en Tacna. Se tiene autoridades educativas que no ejercen un liderazgo efectivo y por ello no logran aprovechar al máximo los recursos humanos.
- ✓ Las autoridades educativas asumen la gestión en sus cuatro dimensiones (institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria), sin embargo, estas autoridades no ejercen un liderazgo efectivo, lo que contribuye a afectar el servicio educativo que se ofrece a la comunidad.

CAPITULO II.
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO EN TACNA.

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación, así como los que sirven como sustento de la propuesta de modelo de liderazgo humanístico. Las teorías de presentan en los niveles epistemológico, en la que se usa la teoría de sistemas, teorías sobre la gestión educativa, el liderazgo humanístico y los modelos.

2.1. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN: LA TEORIA DE SISTEMAS.

La Teoría General de Sistemas (TGS), llamada también Teoría de Sistemas o Enfoque Sistémico, se conceptualiza como “una teoría general de la totalidad, es una disciplina puramente formal en sí misma, pero aplicable a las diversas ciencias empíricas”.

La Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, se caracteriza por su perspectiva holística e integradora donde es importante las relaciones y los conjuntos, la T.G.S. ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación entre especialistas y especialidades. Los objetivos de la T.G.S. es impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos, desarrollar un conjunto de leyes aplicables a los comportamientos; promover una formalización de estas leyes.

Para Ludwig Von Bertalanff y la T.G.S. debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos, también señala que “teoría” no debe entenderse en su sentido restringido, sino que la palabra teoría está más cerca a la idea de paradigma de Kuhn en el que distingue la filosofía, ontología y la epistemología de sistemas.

La Teoría de Sistemas lleva a la Teoría General Gerencial porque se considera como un paradigma para el estudio de las organizaciones y su gestión, una base para pensar en la organización como sistema abierto en plena interacción con su medio. Brinda una óptica diferente para entender las interrelaciones entre los principales componentes organizacionales objetivos, tecnología, estructura y relaciones psicosociales.

La T.G.S. permite un análisis de la organización como un sistema abierto donde los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículo, personal administrativo, director etc.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educacionales. Este enfoque sostiene que la Educación es un sistema integrado por elementos, procesos y factores que interactúan ordenadamente para lograr fines y objetivos predeterminados.

La historia de la ciencia atribuye como padre de esta Teoría al biólogo Ludwing Von Bertalanffy (1968) por los trabajos publicados entre los años 1950 y 1968. La Teoría General de Sistemas tiene su base en el humanismo científico, ya que no es posible ningún cambio tecnológico sin la base de la especie humana, que fundamenta todos los cambios y productos de la era de la información y la tecnología. Los sistemas en los que interviene la especie humana como elemento constitutivo, sociedad, educación, comunicación, etc., suelen considerarse sistemas abiertos a la tecnología (Martínez – Sánchez).

Esta teoría no busca solucionar problemas o intentar dar soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Se fundamenta en tres premisas básicas:

a) Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.

b) Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.

- ✓ Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la neguentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- ✓ Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

El sociólogo **Niklas Luhmann** es considerado como uno de los teóricos alemanes más importantes de la época contemporánea. Su contribución más significativa busca renovar la teoría de sistemas basándose en una nueva mirada paradigmática fundamental pasar de distinguir el todo de las partes para poder distinguir el sistema del entorno. Su contribución más significativa es la renovación de la teoría de sistemas sociales, basado en un cambio de paradigma fundamental: avanzar en la distinción entre el todo y las partes, para distinguir entre sistema y entorno, en relación con el concepto de complejidad.

Aquí se muestra como el ser humano es un entorno del sistema; produce ruido, se irrita, es desestabilizador, etc. Luhmann realiza una labor descriptiva de la sociedad actual, y el esquema teórico, indica que el individuo y la sociedad son realidades autónomas. La teoría representa, entonces, una contraposición frente a los voluntarismos individuales sin aptitud explicativa. Su concepción supone una comprensión y previsión de los mecanismos sociales en su complejidad y diferenciación que debe ser aceptada tal cual es.
La teoría de Luhmann invita pues a una ruptura con el pensamiento único y normativo; exige romper con los criterios de regulación de las normas académicas, su fragmentación cognitiva y metodológica; y propone la construcción de un pensamiento interdisciplinario, entendido éste como la transformación de los objetos de conocimiento e investigación en áreas conexas.

El conocimiento desde una mirada constructivista se concibe como una construcción del mundo en el mundo, y por tanto, el mismo es un acto de creación por la observación y la distinción.

Luhmann supera la dicotomía, en la teoría del conocimiento, entre sujeto y objeto y propone una posición más activa en la que observador y observado quedan integrados en el acto creativo del conocimiento. El observador conoce mediante esquemas de distinción y construye teorías, las cuales no agotan sus posibilidades de explicación en lo dado, sino que su interés está en lo contingente, en la pregunta por las otras posibilidades, en los equivalentes funcionales (punto de vista cambiable) que podrían ofrecer soluciones comparables a un mismo problema.

La teoría de sistemas representa pues, una alternativa atractiva dentro de los intentos de análisis holístico e integrador que caracteriza a la ciencia social contemporánea, en correspondencia con la irrupción de la globalización y la modernidad en la vida cotidiana de los individuos y sus colectividades. Ha contribuido ampliamente al desarrollo de técnicas analíticas modernas, tales como la investigación de operaciones surgida a raíz de los conflictos bélicos desde 1940, la cibernética, la teoría de la información, la teoría de la comunicación e inteligencia artificial, la teoría de la entropía cibernética, la teoría del insumo-producto, la teoría de juegos, etcétera.

El objeto de estudio de la presente investigación lo constituye la gestión de los recursos humanos y el campo quedó definido como las relaciones interpersonales y los resultados en el clima institucional. Examinando al objeto y al campo como sistema, podemos decir que este objeto está formado por un conjunto de subsistemas y a la vez constituye un sub sistema de un sistema mayor (sistema Institución Educativa).

En el sistema de gestión de los recursos humanos encontramos un conjunto de sub sistemas como el de las relaciones interpersonales, así como el sub sistema de normatividad, el sub sistema cultura organizacional, el sub sistema de participación, etc. Todos estos sistemas aportan elementos de entrada al sistema de gestión que al procesarse se convierte en salida como lo es la calidad del servicio educativo que se brinda.

El sistema de la participación en la gestión aporta un conjunto de elementos que se procesan y que se convierten en salida como un clima institucional. Entonces este sistema es estudiado con los aportes que la teoría de sistemas ha desarrollado para todo sistema y en particular para los sistemas sociales, tanto como principios o como categorías de análisis de los diferentes procesos que ocurren en el mismo sistema. Un sistema social permite explicar cómo se encuentra establecida un grupo social o la sociedad en su totalidad, su estructura lo integran un conjunto de subsistemas que interactúan por las redes de la misma estructura.

En la gestión y la función del liderazgo en la Institución Educativa Dr. Luis Alberto Sánchez se integran por todas las experiencias vividas por cada uno de los integrantes de la comunidad, por los acontecimientos que ocurren en la vida diaria, durante el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje, etc. Todos estos elementos contribuyen al resultado que en nuestra investigación lo relacionamos con el papel que cumple el estilo de liderazgo en la organización institucional. El liderazgo como sistema social asumen, entre otros, los comportamientos siguientes.

- ✓ En la constitución de los sistemas sociales se desarrollan sus componentes conservadores de la organización y se adaptan o adecúan a los cambios.
- ✓ Los seres humanos son integrantes de distintos sistemas sociales a la vez.
- ✓ El lenguaje constituye el componente fundamental para que funcionen los sistemas sociales humanos.

- ✓ La existencia de un sistema social se garantiza por la vigencia del objetivo que persigue y por las interacciones que desarrollan sus integrantes.
- ✓ Los seres humanos somos seres sociales y que reconocen el rol de los líderes.
- ✓ En la medida que es la conducta individual de sus miembros lo que define un sistema social como una sociedad particular, las características de una sociedad sólo pueden cambiar si cambia la conducta de sus miembros.
- ✓ La estabilidad de un sistema social depende de que no se interfiera con su carácter conservador y no se modifique su objetivo.
- ✓ El operar de un sistema social humano como sistema biológico tiene como fundamento el amor que implica justicia, respeto, honestidad, colaboración y por tanto, pertenecen al quehacer social humano cotidiano.

La teoría de sistemas, aplicada al estudio del funcionamiento de la organización educativa es un instrumento teórico que permite identificar y solucionar problemas, los que generalmente nacen de la entropía y de las dificultades de adaptación con el entorno y el contexto.

Los análisis sistémicos permiten observar los efectos de lo que se hace en un componente sobre los demás componentes; se preocupa por los procesos y los resultados de larga duración, lo que pone de presente la importancia de las historias institucionales; son altamente participativos ya que requieren la complementariedad de perspectivas lo que supone confrontación de actores en espacios y tiempos diversos.

Adoptar la visión sistémica en organizaciones tan complejas como lo son las instituciones educativas, supone tener en cuenta que su funcionamiento se rige por los principios ya tratados de: totalidad, globalidad, correlatividad, interacción, equilibrio dinámico, entropía, sinergia, equifinidad y neguentropía.

2.2. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

2.2.1. Aspectos generales de la gestión educativa.

Con respecto a la gestión educativa existen diversas posiciones las cuales serán presentadas las concepciones de principales autores que de una u otra forma tiene relación con la presente investigación.

Según **Arana Arenas, María Elena,** "la gestión educativa viene a ser el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el PEI."

Según **Alvarado Oyarce, Otoniel.** "La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimiento en el manejo de los recursos y el desarrollo de las actividades institucionales."

Sin embargo, existe otra concepción que se adecúa más al presente trabajo y se adoptará como la base teórica y se refiere al planteamiento de **Dueñas Santander, Claudia** quien manifiesta: **"**La gestión educativa es la dirección de una entidad educativa que articula la administración y el aspecto técnico pedagógico y que vincula al centro educativo con otras instituciones".

Godet Michael considera: "La Gestión Educativa se refiere a no sólo efectuar un plan o planificar un grupo de actividades, debe articular los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos de todos los niveles del sistema educativa: los equipos docentes y las Instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza".

El concepto de Gestión educativa se entrelaza la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. Supone la interdependencia de:

a. Multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
b. Prácticas de aula, de dirección, inspección, evaluación y gobierno.
c. Juicios de valor integrado en las decisiones técnicas.
d. Principios útiles para la acción, múltiples actores en múltiples espacios de acción.
e. Temporalidades diversas, personales, grupales y sociedades superpuesta y/o articulados."

Godet, Michael "Se considera como un conjunto de procesos teórico práctico integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales, es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático."

Todo lo indicado anteriormente tiene relación directa con la teoría general de sistemas propuesto por Bertalanffy y la teoría holística fundamentalmente; dentro de la sociedad del conocimiento propuesto por **Peter F. Drucker**: Para quién el recurso básico de la sociedad que inicia el tercer milenio no es ya el capital ni el trabajo, ni mucho menos los recursos naturales sino el conocimiento y en consecuencia las actividades principales dedicada a la creación de la riqueza no será la asignación del capital o la transformación de materias primas en productos elaborados ni el trabajo mismo sino la creatividad y la innovación que es aplicación del conocimiento al trabajo.

Este autor distingue 3 clases de conocimiento relacionados con la gestión:

1. Aquel que se requiere para la mejora continua del proceso, productos y/o servicios.
2. El tipo de conocimiento utilizado para la explotación continua del conocimiento existente con el fin de desarrollar nuevos y diferentes productos y servicios.

3. El conocimiento que se emplea para producir innovaciones genuinas.

Drucker opina “Que la innovación, es decir la aplicación del conocimiento para producir nuevos conocimientos no es cuestión de “inspiración” ni es realizada por individuos aislados en el garaje de su casa sino producto del esfuerzo sistemático y un alto grado de organización.

Según Peter Senge se identifican 3 componentes esenciales que operan interrelacionados porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias, que son: el pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

A. Pensamiento estratégico.

Comienza con la reflexión y observación de la naturaleza del emprendimiento a realizar que se da a través de un reflexivo y estudiado toma de decisiones, la gestión educativa se construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida y unos objetivos de intervención para el logro de impactos y de calidad que se da a través del diagnóstico, alternativas edificables, los objetivos, las acciones o proyecto a desarrollar y la evaluación.

B. Liderazgo pedagógico.

Referido a las prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos puesto que no hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales y reproductoras de conductas burocráticas.

C. Aprendizaje organizacional.

La esencia de las nuevas formas de organización debe de aproximarse a la institución de un equipo donde sus miembros adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, sensibilidades y esquemas de observación y auto observación.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respeto a logros, carencias y demandas; que tiende a elevar el mejoramiento realizado y los nuevos desafíos y finalmente acumular un conocimiento que generen innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. El aprendizaje sobre las organizaciones educativas y su acumulación es esencial para la planificación estratégica y a su vez la semilla de la transformación educativa lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje.

2.2.2. Las dimensiones de la gestión educativa.

Existen diferentes formas de agrupar las dimensiones que componen la gestión educativa, Sovero Hinostroza, Franklin, señala las dimensiones administrativa, institucional y pedagógica. La dimensión institucional comprende los aspectos a construir y mejorar un modelo Institucional que motive la participación de la comunidad educativa y mejore las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, asimismo pactar alianzas estratégicas con otras instituciones y esto depende del tipo de liderazgo de la persona quien asume el rol de líder. En la dimensión administrativa según Paredes Adrianzen, Víctor considera a la gestión “como el conjunto de acciones de movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para conseguirlos objetivos planificados en plazos determinados.

”La dimensión administrativa comprende la organización de la institución, planificación educativa através de diversos instrumentos, así como el manejo de recursos humanos y financieros de una institución educativa.

En la dimensión pedagógica según Sovero Hinostroza manifiesta: “El aspecto pedagógico está referido a mejorar el aprendizaje de los alumnos a partir del conocimiento de la realidad y su adaptación a ella mediante la ejecución de actividades que tienden a mejorar el nivel académico del alumnado” Esta dimensión está referida a lograr el aprendizaje de los educandos a partir de una planificación curricular utilizando diversas estrategias metodológicas y materiales educativos, adecuados y pertinentes a la naturaleza de los contenidos curriculares y ritmo de aprendizaje de los alumnos.

El Ministerio de Educación del Perú considera que la gestión educativa se compone de las dimensiones administrativa, institucional, pedagógica y comunal.

2.2.3. La gestión educativa del Ministerio de Educación.

El Ministerio de Educación reconoce que: “La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo” (RM 168-2002-ED Gestión del Sistema Educativo)

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales. Mientras que la administración educativa es el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la organización, conducción y dirección de la educación, la gestión de la educación, es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras, son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación.

En el Manual para Directores publicado por la UNESCO se indica que existen diferentes formas de señalar las dimensiones de la gestión educativa, y a continuación indican que la propuesta más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

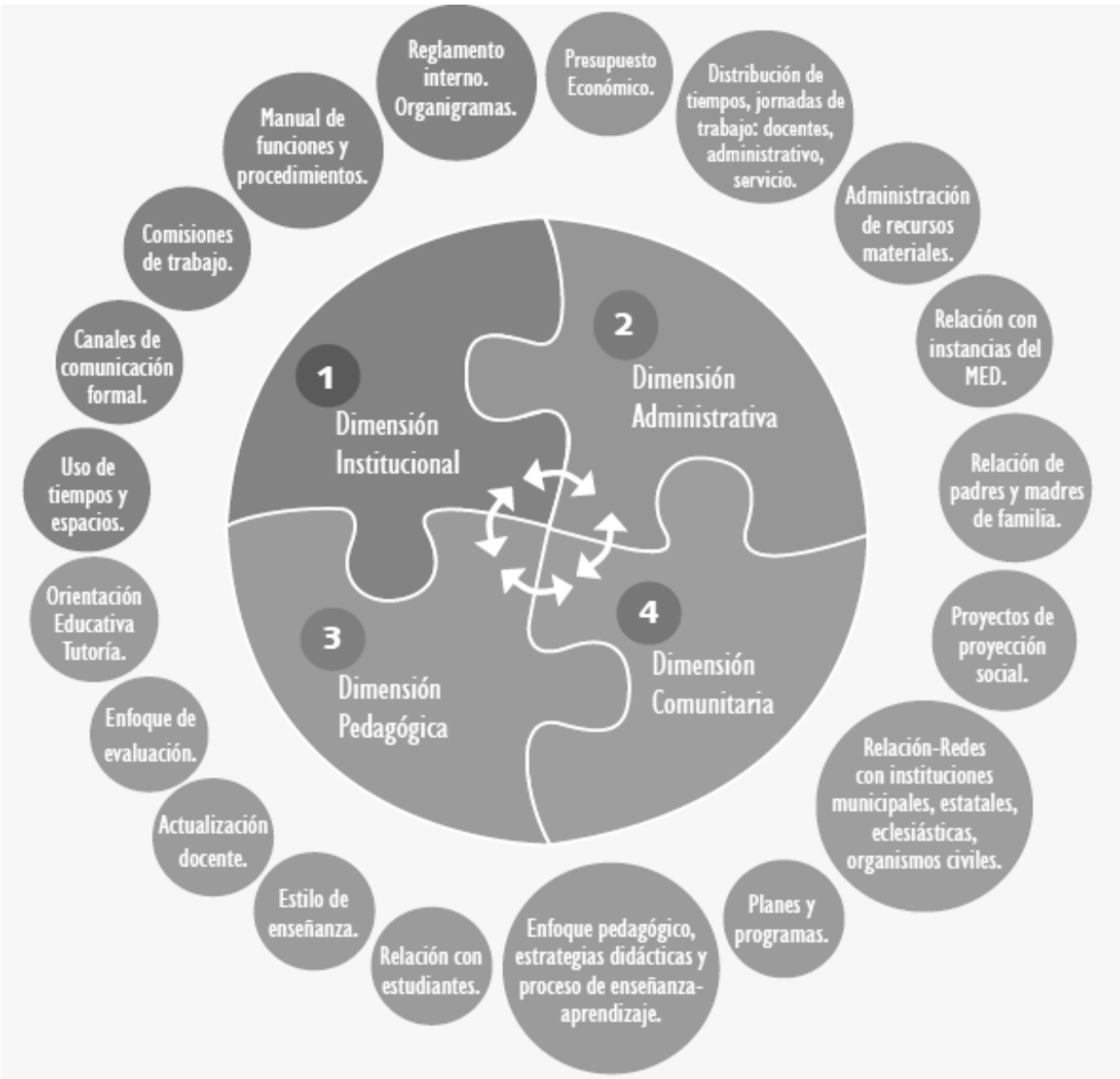
Dimensión Institucional: a) Organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores, b) Formas de relacionarse Normas explícitas e implícitas.

Dimensión pedagógica: a) Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información; b) Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

Dimensión Administrativa: a) Opciones educativas metodológicas; b) Planificación, evaluación y certificación; c); Desarrollo de prácticas pedagógicas; d) Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

Dimensión Comunitaria: a) Respuesta a necesidades de la comunidad; b) Relaciones de la escuela con el entorno; c) Padres y madres de familia; d) Organizaciones de la localidad; e) Redes de apoyo.

En el mismo documento se representan las dimensiones de gestión educativa con el gráfico siguiente:



Fuente: UNESCO. Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. (2011)

2.3. TEORÍA: LIDERAZGO HUMANÍSTA DE CARLOS MARÍA MORENO PÉREZ.

2.3.1. El liderazgo humanista.

El liderazgo humanista parte de un principio claro: la empresa es una comunidad de personas. La empresagira en torno a la realidad "persona". La empresa la constituyen, fundamentalmente, personas. El liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas. Este principio tan sencillo de explicitar y tan complicado de llevar a la práctica es el que fundamenta el liderazgo humanista. La raíz de la empresa son las personas que la integran. El liderazgo humanista está fundamentado en la persona. Spaemann (2000, p. 18) señala una definición de persona muy reveladora porque resalta lo común en todas la s personas y, al mismo tiempo, lo particular que hay en cada una. Afirma Spaemann: "Ser persona es realizar la esencia humana con total novedad". Entre lo común y lo particular, está la realización, el cómo se constituye la persona. La empresa en su manera de proceder, también, se hace de una manera determinada. Un análisis detallado, desde la empresa, de cómo se realiza la actividad, nos indica el modelo antropológico de la misma.

La empresa es una realidad humana, creada por el hombre y para el desarrollo de los hombres sea una comunidad, una sociedad o un país. Anunciado el principio se analizará, a continuación, las características y procedimientos del liderazgo humanista.

De hecho, se presenta la práctica de un liderazgo humanista en cinco características y en siete claves para su concreción.

2.3.2. El liderazgo humanista: cinco características

La primera característica tiene en cuenta que el liderazgo lo ejercen personas, de "carne y hueso". La creencia de que los líderes son personas fuera de lo normal es errónea.

Al contrario, los líderes son personas, absolutamente, normales. En todo caso, hacen su trabajo de una manera “extra”- ordinaria, es decir, en su trabajo se salen de lo habitual. La posibilidad de ejercer el liderazgo entra dentro de las capacidades del ser persona. Cualquier persona por el hecho de serlo tiene la potencialidad de convertirse en líder. Como la gente normal pueden llegar a ser líderes. Y argumentan su posición porque entienden que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y que se pueden aprender. Si se entiende que el liderazgo es, también, un proceso susceptible de aprendizaje, se pone al alcance de aquellas personas que sientan la vocación o con la fuerza de voluntad suficiente para llegar a ser líderes.

Líder es quien es capaz de dirigir el talento de los demás en la consecución de unos los objetivos comunes. No tienen miedo en reconocer que necesitan de otros para llevar a cabo un buen liderazgo. Por último, si retomamos la etimología de la palabra “humildad” -del latín, humus que significa tierra-, se puede afirmar que tocan de pies al suelo, que están con los pies en la tierra. Conocen los límites de su realidad personal.

La segunda particularidad del liderazgo humanista es la capacidad de enseñar a los demás. El líder humanista es pedagogo, educa a los demás. La metodología que emplea es doble. Por un lado, la más elocuente: el ejemplo. La importancia de los hechos, de los comportamientos por encima de las palabras aunque éstas no sean desdeñables. El liderazgo humanista se ejerce desde el ejemplo constante y diario. El ejemplo, a corto y largo, genera credibilidad y confianza, aspectos fundamentales para que los demás aprecien el valor de las acciones humanas. Para ello, la voluntad y la perseverancia resultan decisivas. Por otro lado, el líder humanista transmite seguridad en lo que hace. Como escribe Bennis (2000, p. 251) “the self-confidence of leaders is contagious”. Tiene el rumbo claro y sabe hacia dónde quiere ir. Está entregado a su trabajo.

Está “apasionado” con su trabajo, “enamorado” de lo que hace, realmente, entregado a la empresa todos los días. La fortaleza no deja de ser una cualidad, en todo momento, para un liderazgo humanista.

2.3.3. Siete claves y dos rúbricas para un liderazgo humanista

El liderazgo humanista está enfocado en las personas de la empresa.El líder humanista tiene siempre presente que, siendo la empresa comunidad de personas, su referente último han de ser las personas sean éstas clientes,colaboradores o proveedores. La actividad empresarial la ejercen personas. Y buen parte del éxito que sepueda tener, tendrá que ver en la manera en que se establezcan las “relaciones” entre las mismas. La relación viene marcada por una manera de proceder, por una manera deactuar. El origen de la actuación está en los *principios* que hacen que una persona actúeen un sentido u otro; de una manera u otra. Principiosy maneras de hacer están, indisolublemente, unidos. Persona y acción son uno. De hecho, la ética es,precisamente, la concreción de unos principios en la acción. Cuando los principios van en una dirección y la acción en otra, es cuando a la persona se le plantean conflictos,surgen dificultades y se presentan los dilemas. La persona está escindida. Ha perdido suunidad como tal. Lo que rige la actuación deben ser los principios, concretados en unos valores y visibles en una cultura.

Claves

Se entiende como claves aquellas cualidades fundamentales que un liderazgo humanista tiene que llevar a cabo en la acción diaria. Son las “siete ces”: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.

Coherencia

La coherencia es lo que permite articular la teoría con la práctica; lo que se dicecon lo que se hace; el pensamiento con la acción. La coherencia es señal de rectitud enla actuaciónel líder. No hay que confundirla con la rigidez o con la uniformidad.Coherente es el líder que mantiene una línea de actuación tenga o no, las circunstanciasdel entorno a su favor. La falta de coherencia genera desconfianza.

Convicción

"…la capacidad para traducir laintención en realidad y sostenerla". De otra manera, pasar del pensamiento a la acción, ode la visión a la misión. Las ideas están reflejadas en la visión de lo que se quiere hacer.Un liderazgo llevado hábilmente hará tangible las ideas al conjunto de las personas en laempresa. Es el primer paso para ser secundado. La misión es crucial para el trabajo delas personas porque, en la medida en que se sienta partícipes de esa misión y ésta serefleje en su quehacer diario, es uno de los elementos que llenan de sentido la actividad empresarial.

Credibilidad

La coherencia y la convicción en la actuación generan, a largo plazo, credibilidad. Las personas afectadas en la empresa "creen" en el liderazgo humanistaporque su fuerza de acción está basada en los hechos, del día a día. Y muchos "día adía" refuerzan voluntades. El liderazgo humanista es un "goteo" constante de actitudes que van calando, haciendo mella y dejando huella en el entorno de trabajo donde el líderhumanista ejerce su ámbito de actuación. En razón de los hechos, es que las personas creen en su liderazgo. Se ha ganado la autoridad moral.

Confianza

Cuando las personas de una empresa creen en la actuación de un líder, éste se ha ganado la confianza de la gente. La confianza es lo que permite al líder humanista poder influir en las personas de su entorno. La confianza es tan difícil de ganar como rápida en perderse. Es algo que se merece, la otorgan los demás. Un liderazgo humanista ha de basarse en la confianza. Ha de tener la capacidad para ganarse la confianza de la gente.

Además, las empresas que generan confianza y tratan con respeto a su gente tienen mayores probabilidades de éxito. En el supuesto contrario, la ausencia de confianza dificulta el ejercicio del liderazgo. La confianza es, pues, clave en las interrelaciones que se dan en la empresa.

Comunicación

La confianza permite, la entrada, una comunicación fluida. Pocos dudarán, hoy en día, la creciente importancia de la comunicación en el mundo de las empresas. La comunicación permite un mayor calado de los mensajes. Una comunicación clara, concisa y directa facilita la fluidez de los contenidos. El líder humanista debe comunicar muy bien. En relación a las personas de su entorno, la habilidad para comunicar residirá, sobre todo, en su capacidad de escucha atenta. El líder humanista sabe que la comunicación empieza escuchando, atentamente, a sus interlocutores, prestándoles realmente atención, dedicándoles el tiempo necesario. Tienen la cadencia y el tempo comunicativos muy bien medidos. Saben escuchar muy bien.

Compromiso

El liderazgo humanista sólo se ejerce desde el compromiso. Primero, con uno mismo; después, con la empresa. Es en el compromiso donde se manifiesta la coherencia con los principios.

El compromiso con la empresa le lleva a promover el bien de las personas de su organización. El líder humanista “evalúa la acción de necesidades reales” (Pérez-López, 1998, p. 95) de su gente. Además, son capaces de crear como sostiene Suárez- Zuluoga, una cultura de compromiso: “El colectivo de líderes de una corporación es responsable de crear y mantener una cultura de compromiso y excelencia en la que el conjunto de la plantilla de la empresa pueda ofrecer lo mejor de sí misma”. Uno de los retos para el liderazgo humanista va ser crear una cultura del compromiso cimentada tanto en la lealtad de intención como en la de acción... Aglutinar lealtades permite la coordinación, la coherencia y la unidad en la acción para el logro de las metas. En otras palabras, el liderazgo basado en el compromiso permite alinear voluntades y objetivos. El liderazgo humanista está abierto a las sugerencias, críticas, a los elementos discordantes como factores, también, de lealtad. El riesgo de la lealtad malentendida es que a los discrepantes se les aparta, se les “castiga” y sólo a los que dicen a todo “amén” se les mantiene o potencia dentro de la organización. Lealtad no significa uniformidad. Las personas han de poder expresarse sabiendo, de antemano, que su compromiso con la organización busca el bien de la empresa. Las personas están sujetas aciertos y errores. El liderazgo humanista tiene en cuenta ambos.

Conciencia

En un texto ya clásico Spaemann se refería a la conciencia como “a algo sagrado existente en todo hombre y que debe respetarse incondicionalmente…” (1982, p. 87). Más adelante añadía: “La conciencia es una exigencia de nosotros mismos a nosotros mismos”. El liderazgo humanista, por una parte, no puede sino regirse desde esta posición de respeto a todo hombre y, por otra, desde la ineludible exigencia personal. Con demasiada frecuencia, se pierde de vista el alto grado de auto exigencia y auto sacrificio que requiere un liderazgo centrado en las personas.

Una conciencia bien formada en el respeto de la condición humana es indispensable en la acción de un liderazgo humano. Como escriben Blanchard y Peale (1989) “no hay almohada más blanda que una conciencia tranquila”. La conciencia recta es un buen barómetro para medir las acciones

Dos rúbricas: coraje y carácter

El liderazgo humanista incluye dos rúbricas excelentes que confirman lo sostenido por las claves de su actuación: el coraje y el carácter. Para ejercer cualquier liderazgo humanista, es importante tener un carácter consolidado que no quiere decir un carácter fuerte. La aportación de Badaracco (2002) sobre un liderazgo tranquilo resulta muy aleccionadora. Pero para llevar a cabo el liderazgo humanista el coraje tiene que estar, sin duda, presente. La actividad empresarial, con demasiada frecuencia, parece dejar de lado la dimensión propiamente humana de las empresas. Quizás, en este nuevo siglo que prácticamente acabamos de inaugurar, las personas empiecen a ocupar el lugar central dentro de las empresas. Para ello, un liderazgo humanista será imprescindible. Quizás, sea uno de los retos más ilusionantes que tenga planteado la empresa. El coraje de algunas personas para llevar a término esta manera de hacer –de liderar- abrirá un horizonte más humano a la propia empresa.

2.3.4. Psicología en la educación – paradigma humanista de Hernández Rojas.

Hernández Rojas (2006) afirma que el paradigma humanista cubre aspectos que el paradigma conductista no ha contemplado. Además del cognitivo, reconoce tres aspectos: 1) el dominio socio-afectivo, 2) relaciones interpersonales y 3) valores en los escenarios educativos. Este paradigma aprecia que la personalidad humana está en proceso de desarrollo, que es una totalidad y que ha de ser estudiada en el contexto interpersonal y social. Los soportes epistemológicos de este paradigma son las corrientes filosóficas: existencialismo y fenomenología.

El existencialismo considera que el ser humano es libre de crear su propia personalidad a través de sus propias elecciones o decisiones y que éstas continuamente las toma conforme se le van presentando retos y dilemas de la vida misma.

Entre los supuestos teóricos del Humanismo, el que se enfoca con énfasis es el concepto de Hombre, que bien puede llamarse “persona” o “sí mismo”. Este concepto es central sobre el cual todos los procesos y estados psicológicos parten para la integración del mundo subjetivo. El hombre es un ser que vive en relación con otras personas y actúa en el presente, con base a lo que fue en el pasado y proyectándose para el futuro.

El paradigma humanista orienta la enseñanza hacia la comprensión del estudiante como persona y en advertir los significados de sus propias experiencias. Una de las características primordiales de este enfoque es la consideración de que el desarrollo de un individuo no ha de basarse en deteriorar el desarrollo de otro individuo, lo que implica que un programa educativo ha de coadyuvar al cimiento y a la dignidad de cada sujeto implicado. Desde la influencia de Rogers, la educación se va orientando hacia la creación de contextos pertinentes para potencializar la expresión y desarrollo de habilidades afectivas. Esta perspectiva educativa sostiene que el currículo se abre para que el papel central no lo tenga el docente, sino que reconozca la interacción con el estudiante, quien puede iniciar o responder de acuerdo con su propia subjetividad y en la confianza de su propio reconocimiento y respeto. En este paradigma, el estudiante es apreciado como un ser singular y que dicha singularidad durante el desarrollo del currículo ha de ser aceptada, además de reconocida, ya que valora que éste posee una necesidad personal de crecer y de desarrollar su propia personalidad, por lo que participa con sus afectos, intereses y valores particulares, y no exclusivamente con su cognición.

El docente tiene un rol central en su relación de respeto hacia el estudiante, creando un clima social básico que posibilita un intercambio comunicativo académico y emocional. Mientras el docente se interesa en el estudiante como un ser total, procurando desarrollar su propia sensibilidad hacia las percepciones, sentimientos y sensibilidad de sus estudiantes; se opine a las posturas autoritarias, egocéntricas y de suma directividad; promueve un clima de confianza en el aula.

La aspiración puede ser que el aula se visualice como un espacio menos amenazador, para que el estudiante pueda expresar sus temores y sus sentimientos de incapacidad, donde también aprenda a reconocer sus aciertos y desaciertos. En este contexto, se concibe que el aula sea un espacio de mayor apertura, que en el paradigma conductista. El docente promueve la participación, donde caben respuestas abiertas ante preguntas abiertas y no unívocas.

Sheina Leoni, en los últimos tiempos se ha observado con preocupación que en algunas instituciones educativas nuevas, colocan como slogan en su propaganda “I.E. con Formación Humanista”. Me pregunto entonces si es posible hablar en algún momento, de alguna modalidad de educación que se precie de tal, que no sea humanista. En este último caso, ¿Podríamos hablar de Educación?

Por lo tanto, hablar de una educación Humanista, implica hacer referencia a aquel tipo de Educación que pretende formar integralmente a las personas como tales, a convertir a los estudiantes en miembros útiles para sí mismos y para los demás miembros de la Sociedad. Es por eso, que pone énfasis, además de los temas curriculares, en la enseñanza de normas, valores y creencias que fomenten el respeto y la tolerancia entre las personas. Sin estos conceptos claros, no podríamos hablar de Educación.

Ninguna persona, sea cual sea su formación en esta vida, podría considerarse como tal, sino tiene en cuenta estos principios éticos fundamentales. Un estudiante, un obrero, un empresario, un científico, necesitan conocer y respetar estos valores, ya que no alcanza con tener la excelencia académica sino sabemos cómo actuar dignamente.

Hablar de una Educación Humanista es hablar de un proceso educativo amplio, dinámico, que engloba todos los aspectos de las personas, académicos, pero muy especialmente normativos, y que deben seguir los siguientes principios:

- Debe ser una educación de calidad: Una buena educación es el ingrediente sin el cual un proceso de desarrollo carece de la fuerza necesaria para hacer a las personas agentes activos de su propia transformación, y de la transformación de la Sociedad en que le tocó vivir. Una buena educación, garantiza el progreso de la Sociedad al hacernos más abiertos, más críticos de nosotros mismos y de todo el entorno que nos rodea. Aprender, es, pues vivir.

- Debe brindar un aprendizaje significativo: Esto significa, permitir al educando aprender, de acuerdo a su realidad, con métodos y técnicas que le permitan integrar el conocimiento a su personalidad de una manera natural y reflexiva.
  Dijo Pestalozzi refiriéndose a la educación Pública en los inicios del siglo XIX "Debemos tener en cuenta que el fin último de la Educación no es la perfección en las tareas de la escuela, sino la preparación para la vida, no la adquisición de hábitos de obediencia ciega y de diligencia prescrita, sino una preparación para la acción independiente"

- Debe dar una formación integral. Incentivando el respeto a las diferencias de cada uno. Se debe dar a cada uno lo que le corresponde, de acuerdo a sus características y posibilidades, tratando de ayudar especialmente a quien más le cuesta y menos tiene, pero sin descuidar a los demás.
  Cada uno de nosotros tiene fortalezas y debilidades propias, y solo reconociendo estos factores podremos brindar una enseñanza justa.

- Debe formar ciudadanos aptos para vivir y proteger un sistema democrático de Gobierno. Dijo José Pedro Varela: "La educación es de vital importancia, para aquellos pueblos, que como el nuestro han adoptado la forma democrática-republicana… La extensión del sufragio a todos los ciudadanos exige…la educación difundida a todos, ya que sin ella el hombre no tiene conciencia de sus acto (La Educación en la Democracia) La mayoría de nosotros, sabemos lo que ocurre en aquellas sociedades donde los ciudadanos no tienen una educación de calidad, y como son propensos a caer en manos de líderes que intentan manejarlos aduciendo el bien común.

- La educación debe ser democrática. Se debe tratar de que llegue a todas las personas con la misma calidad de excelencia, nadie debe quedar fuera del sistema educativo ni de las nuevas tecnologías que facilitan el proceso educativo en la actualidad.

  María Montessori señaló tres puntos fundamentales en los cuales debía basarse una buena educación: El ambiente adecuado. Se refiere aquí un ambiente ordenado, tranquilo, donde el estudiante se sienta seguro y respetado; el maestro humilde: El maestro debe ser una guía, un acompañante del desarrollo del estudiante. Un orientador del proceso educativo y Material Científico: Es decir, cada estudiante debe contar con los materiales adecuados, concretos de acuerdo a la edad que tiene y a sus características personales.

2.3.5. Liderazgo sistémico humanista – Javier Rivera Rojas

Rivera Rojas, nos dice si observamos a cualquier organismo viviente en la naturaleza, veremos que para poder vivir y adaptarse a su entorno físico o social, necesita de una estructura física y un tipo de funcionamiento ordenado en jerarquías, niveles o divisiones (relacionados entre sí) que faciliten las respuestas adecuadas y rápidas a su medio ambiente.

Todos los sistemas vivos poseen una estructura y una organización compleja en continuo cambio para adaptarse a su hábitat.

Desde que el ser humano surgió en la faz de la tierra, ha vivido en grupos o pequeñas comunidades, compartiendo tradiciones de vida, siguiendo las reglas establecidas por el grupo y trabajando en jerarquías sociales, cada vez más complejas, para lograr los objetivos de sobrevivencia que se ha establecido como prioritario.

Por tanto, en los grupos humanos se ha creído que siempre ha habido líderes naturales, caracterizados por:

1. Cualidades superiores a las de los demás miembros del grupo: fuerza, habilidad manual, inteligencia, valor, entre otras.
2. Una autoridad reconocida por todos, es decir, un grado de jerarquía social superior al de la mayoría de los miembros del grupo.
   Es decir, un líder:

   - Ha llegado a serlo porque reúne habilidad, ambición, visión, carisma y una dosis de arrogancia.
   - Puede vencer obstáculos insalvables para los demás.
   - Hace que ocurran grandes cosas, que asombran mucho.

- Tiene la autoridad formal o informal más alta en el grupo. Es decir, siempre está a la cabeza, toma decisiones cruciales, marca el camino a recorrer y decide las estrategias concretas para alcanzar los objetivos del grupo.

En pocas palabras, desde esta perspectiva (síndrome del Llanero Solitario), una persona puede llegar a ser líder si se convierte en superhéroe.

Un líder héroe está obligado a pensar y actuar con las siguientes reglas:

- Nunca debe presentar problemas sino sólo soluciones. Esta forma de pensar propicia que todos los sistemas de recompensas promuevan un heroísmo estilo llanero solitario y a prescindir del aprendizaje en equipo. Sólo se premia con una alta comisión a los más esforzados o destacados; así, sin saberlo, las organizaciones firman su sentencia de muerte, porque a mayor comisión pagada a pocos vendedores destacados, se pierde la función y calidad de toda la organización.

- Tiene que ejercer el control total o mayoritario del grupo. No puede ceder su poder de control, pues en él está su fuerza ante los miembros del grupo. Sólo con su presencia constante y presión en todos y cada uno de los miembros puede tener seguridad de que domina la situación organizacional. (miedo)
- Garantizar la consecución de los objetivos del grupo con las cualidades de personalidad de un líder héroe.

El liderazgo sistémico humanista afirma que lo anterior es falso; que pensar desde la teoría del líder héroe lleva al fracaso económico, productivo y al caos en el funcionamiento de cualquier organización, esto debido a que la versión empresarial del justiciero del Oeste se aleja de los procesos de estructura y organización naturales de cualquier sistema vivo.

Las organizaciones son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Para transformarlas es necesario dar a las personas la oportunidad de cambiar en este sentido. Esto no se logra aumentando el entrenamiento ni mediante enfoques administrativos de mando y control. Ninguna persona por sí sola, aunque sea un carismático maestro o jefe, puede entrenar u ordenar a otros para que alteren sus actitudes, creencias, habilidades, capacidades, percepciones o nivel de compromiso.

El liderazgo humanista y sistémico es el proceso de un pequeño grupo de personas en una organización que captan muy claramente la visión y la misión de ésta y que influyen positivamente en los demás miembros de la institución para que todos compartan estas metas en la vida cotidiana laboral (alineación).

Los líderes modernos crean relaciones de confianza sincera usando su inteligencia emocional; saben que el elemento más importante son las personas con las que trabajan, por lo que están permanentemente al servicio de sus colaboradores (servicio); tienen la capacidad de orientar, individual y colectivamente, hacia el logro de lo que la gente realmente desea, en lugar de reaccionar simplemente a las circunstancias (capacitación);conversan de manera de facilitar la reflexión e investigación, para fomentar una comprensión compartida y coordinar la acción (empowerment). Por último, ven patrones de interdependencia en los problemas y distinguen las consecuencias de las acciones a corto y largo plazo, para así integrar un auténtico equipo de llaneros solidarios

2.3.6. Liderazgo gerencial humanista: una necesidad educativa impostergable – Manuel Ledezma.

Surge una pregunta ¿se puede ser gerente sin ser líder?, lo ideal es la complementación de ambas categorías, añadiendo además la categoría “humanista” que es más importante que las dos primeras.

En educación esta afirmación cobra mayor significado puesto que los directivos de instituciones educativas aún distan mucho de cumplir roles gerenciales y más aún de asumir actitudes inherentes al liderazgo humanista.

Hay muchas y variadas teorías, definiciones y clases de liderazgo, pero en lo que respecta a este trabajo nos interesa sobre todo el liderazgo gerencial, y más aún, lo que nosotros denominamos “liderazgo humanista”; un liderazgo que no solamente conduzca adecuadamente a la organización hacia el logro de sus objetivos y metas, sino que trate a cada uno de los agentes, no solo como instrumentos sino sobre todo como fines en sí mismos.

La definición de liderazgo tiene cuatro implicaciones importantes: En primer término, el liderazgo involucra a otras personas. Al personal docente, administrativo, de servicio, a los padres de familia y alumnos. Los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.

En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros de grupo. Las cinco bases del poder del gerente emanan del: poder de recompensa, poder correctivo, poder legítimo, poder de referencias y poder experto. Cuanto mayor sea la cantidad de estas fuentes de poder que están a disposición del gerente, tanto mayor será su potencial para ser un líder efectivo.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Así pues, la ética no se aprende de personas moralistas que nos sermonean o tratan de predicar sobre cuestiones éticas. La ética se aprende de las personas que admiramos, que ejercen su poder sobre nosotros. Ellos son en verdad los que nos enseñan la ética. Y es que no hay que olvidar, que la ética se aprende en comunidades de práctica, si en éstas no se practica la ética no hay aprendizaje posible.

Es necesario mencionar que el estudio de liderazgo implica no sólo al líder sino también a los seguidores, por una sencilla razón: para que una persona se considere realmente un líder tiene que haber una real disposición de las personas a seguirlo. Pero, ¿Cuál es la razón para seguir a los líderes? La respuesta va mucho más allá del simple cumplimiento de las metas institucionales o de la realización grupal, tiene que ver con la claridad en el ofrecimiento de medios o caminos que posibilita el líder para el logro de los deseos, aspiraciones y necesidades individuales. En otras palabras, debe ser capaz de crearles una visión de futuro al cual aspirar y llegar.

“El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, en especial los potenciales humanos en el logro de la misma. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total”.

El liderazgo gerencial humanista es una situación en la que, el líder, gerente o director de una institución, ejerce un papel orientador y una influencia positiva en los diferentes estamentos de la comunidad educativa, no por el poder que le otorga el cargo que ocupa, sino, por sus dones de persona humana, los mismos que le permiten tratar a los demás como fines en si mismos y no como simples instrumentos a los que se les puede usar para alcanzar objetivos o metas de la organización.

“Aspiramos a una sociedad que no sea únicamente sociedad civil sino que llegue a ser una buena sociedad. Entendiendo que la buena sociedad es aquella en la que las personas se tratan mutuamente como fines en sí mismas y no como meros instrumentos; como totalidades personales y no como fragmentos; como miembros de una comunidad, unidos por lazos de afecto y compromisos mutuos, y no como empleados, comerciantes, consumidores o, incluso conciudadanos (...) una buena sociedad alimenta relaciones yo-tú, aunque reconoce inevitable y significativo el papel de las relaciones yo - cosas”. (Amitai, Etzioni: 2001.)

En una sociedad así, el principio personalista, antropológico, ocupa un lugar central y lleva a tratar a cada uno como un fin en sí mismo y no como un medio. El líder humanista, tendrá que entender que detrás de la función (de sus subordinados) y sosteniéndola está la persona, la misma que no se agota en su rol de director, profesor, alumno, auxiliar, empleado o padre de familia. La persona es mucho más que el rol que desempeña. No sólo crea relaciones profesionales, laborales, sino que cultiva relaciones personales y comunitarias, aquellas en las que ya no se representa papel alguno, simplemente se es: en la familia, el trato con los amigos, las relaciones de reciprocidad en el barrio, etc.

El líder gerencial humanista de la “buena sociedad” no es un simple profesional, hábil en competencias técnicas y operativas; es mucho más, es también una excelente persona consciente de sus responsabilidades sociales. Un líder así, ha cultivado sus modos de ser (su carácter, virtudes y actitudes).

Y, ¿dónde se forma una persona así? Desde luego en las diversas comunidades de práctica donde se desempeña como persona: la familia, el barrio, la escuela en todos sus niveles, incluyendo la universidad.

Y es aquí en la escuela, donde los miembros de la comunidad educativa, tienen la responsabilidad de tratarse cívicamente, de resolver los conflictos pacíficamente, de controlar las pasiones y tratar a nuestros semejantes como fines y no como meros instrumentos funcionales; tienen que aprender que tenemos responsabilidades para con los otros: familia y comunidad. Naturalmente, para lograr esta formación integral que incluye la formación del carácter, es necesario que quienes dirigen o pretenden dirigir una institución educativa tengan que dar un salto del paradigma de la certeza - al que estamos acostumbrados -, al paradigma de la confianza.

Los líderes y las instituciones que pretenden marchar de acuerdo a las nuevas realidades del tercer milenio tienen que seguir un modelo antropológico. Precisamente, el alma de la comunidad y en especial de la comunidad educativa anida en el mundo de la vida, aquel que se orienta por el paradigma de la confianza, pues lo importante no son los sistemas sino las personas.

Bajo esta perspectiva, hay que tener en cuenta que el directivo, líder gerencial humanista, que es quien tiene que aprender a conducirse y conducir a la institución, tendrá que entender que el aprendizaje y la práctica de la ética son tareas indispensables en su vida personal. El ejemplo enseña. Si desea enseñar cómo ser prudente, o cómo ser sobrio en las bebidas, cómo ser puntual, cómo ser solidario, cómo ser responsable, cómo ser creativo, etc.; tiene que ser prudente, templado, puntual, solidario, responsable, creativo, etc. Si no hay buenos líderes o maestros que enseñen con su vida las excelencias éticas, no hay aprendizaje ético posible. Sin prácticas éticas es como pretender enseñar a nadar “en seco”, las clases teóricas de natación no son suficientes, para nadar hay que entrar en el agua. Igual con la ética, si quienes lideran una institución o la comunidad educativa en la que se desenvuelve la persona no practica esas excelencias, el aprendizaje es y será siempre nulo.

2.4. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.

Dos conceptos se integran en organización institucional. La institución puede ser entendida como una regularidad en conducta social pactada por los miembros de la sociedad, especifica las conductas en situaciones recurrentes concretas como públicas o auto formuladas o formulada por alguna autoridad externa. Mientras que la organización se relaciona con su estructura interna.

Desde la estructura la organización se define así: «Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores» [MORALES, 2000, 9].

RODRÍGUEZ MARTÍNEZ (2005) afirma que "La apariencia de funcionamiento externo es similar en todas las escuelas (horarios, distribución de materias, asignación de especialistas, etc); así, nos enredamos en una dinámica que impide ver más allá de estos aspectos tangibles, pero no por ello controvertidos. Inmersos en esta dinámica, se pierde la perspectiva de las intenciones que dan luz a toda esta vida rutinaria: la institución escolar y los fines a los que sirve.

González (2003) alude a la dimensión estructural como aquella que hace referencia a la manera en que están articulados formalmente los elementos de la organización y que "configura el armazón en el que se llevará a cabo la actividad organizativa" (2003: 27). Estructura que, como veremos más adelante, aparece regida por los parámetros político-sociales imperantes en ese momento histórico, así como por la interpretación que hacen aquellos que la aplican.

La dimensión institucional (BELTRÁN LLAVADOR, 2000) comprende un sistema de reglas que introduce un orden en el propio conjunto social de referencia en el que se construyen las organizaciones escolares, traduciendo en el interior de las mismas el orden social existente. Este origen normativo no se genera en el seno de las escuelas, sino en la sociedad (obligatoriedad en la asistencia, tipos de agrupamientos homogeneizados, calendario escolar, distribución de los horarios, etc.), siendo las prácticas organizativas un reflejo de las prácticas sociales a través de unos sistemas de significados que proporcionan percepciones compartidas inducidas por la institución mediante la acción persistente de la normativa. La escuela, como institución social, se mueve dentro de unas coordenadas marcadas por la política educativa desde donde se elaboran unas normativas que acomodan, en última instancia, las prácticas escolares a las exigencias del escenario político y económico, sirviéndose de la mediación administrativa para su efectivo cumplimiento. Ignorar el componente ideológico y político de la organización supone estar contribuyendo a perpetuar y legitimar un determinado orden social que introduce grandes incoherencias cuando se materializa en la organización, por otro lado difícilmente visibles desde un simple análisis de su dimensión institucional. Algunas de estas incoherencias nos llevan a cuestionar por qué las desigualdades sociales se traducen en desigualdades escolares; por qué se legitiman prácticas escolares ante la sociedad, las familias o los propios alumnos cuyo efecto más inmediato es la segregación paulatina y la exclusión al final de la etapa obligatoria; o cuáles son los mecanismos que arbitra el sistema educativo en estas situaciones controvertidas” (p. 3-4).

2.5. USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y EL LIDERAZGO EDUCATIVO.

Cuando unimos estas tres palabras hacemos referencia al conjunto de avances tecnológicos que nos proporcionan la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, que comprenden los desarrollos relacionados con los ordenadores, Internet, la telefonía, los "más media", las aplicaciones multimedia y la realidad virtual.

Estas tecnologías básicamente nos proporcionan información, herramientas para su proceso y canales de comunicación.

Las Tecnologías de la Información se han constituido en el principal paradigma tecnológico de la actualidad, con una gran velocidad en evolución. El Perú requiere modernizar la gestión pública, hacerla transparente, eficiente y permitir una creciente participación ciudadana en el reforzamiento de sus instituciones sociales. Requiere también contar con bases de datos que permitan el buen funcionamiento del sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, una moderna gestión empresarial y, como consecuencia, una producción más competitiva en los mercados internacionales. En la gestión de las Instituciones Educativas el uso de las tecnologías de la información constituye un recurso que además de modernizar los procesos facilita el acceso y reduce los tiempos de atención a los usuarios.

En las actividades educativas y en especial en la gestión el uso de las tecnologías de la información se aprovecha para:
Modernizar la gestión educativa.
Potenciar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.
Mantener adecuados sistemas de comunicación con todos los integrantes de la comunidad educativa.
Fortalecer el ejercicio del liderazgo educativo.
Etc.

Las conclusiones; resultado de este capítulo:

- La gestión educativa, el liderazgo y la organización institucional constituyen sistemas interrelacionados que están en cambio permanentes para poder cumplir con los objetivos institucionales.

- La gestión educativa entendida como los procesos en las dimensiones administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria implica conducir recursos humanos que deben ser motivados por líderes que utilizando un modelo de liderazgo integra los esfuerzos de toda la comunidad educativa y la conduce al logro de objetivos.
- Existen diferentes tipos de liderazgo y los directivos de las Instituciones Educativas deben ser líderes que asumen un modelo o crean uno propio acorde con las características de los grupos humanos que les toca conducir.
- La organización institucional integra factores internos y externos que forman la imagen de la Institución Educativa y que la que la representa en la sociedad. En este proceso el uso de las tecnologías de la información constituye una oportunidad para mejorar los servicios educativos y la modernización de los procesos.

CAPITULO III

PROPUESTA DE MODELO DE LIDERAZGO HUMANISTICO Y LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DR. LUIS ALBERTO SÁNCHEZ.

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos de la propuesta de modelo de liderazgo humanístico para mejorar la organización institucional en la IE Dr Luis Alberto Sánchez. Se describe la propuesta, se presentan los datos estadísticos y el modelado de la propuesta a nivel teórico como a nivel operativo.

3.1. LA PROPUESTA DE MODELO DE LIDERAZGO HUMANÍSTICO PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE EN LA I.E. "DR. LUIS ALBERTO SÁNCHEZ"

Una educación de calidad y el liderazgo directivo en las Instituciones Educativas constituyen dos caras de la misma moneda. La educación que se ofrece en la IE "Dr. Luis Alberto Sánchez" requiere de una transformación en el liderazgo directivo, este cambio no implica que los líderes o autoridades reemplacen el trabajo que realizan los docentes en el aula, pero con un adecuado liderazgo se puede potenciar y garantizar una mejor calidad educativa. Por eso es que un adecuado liderazgo contribuye a mejorar los servicios educativos que se brinde desde la Institución Educativa.

Frente al problema que se enfrenta es conveniente platear interrogantes como: ¿De qué manera se puede mejorar el liderazgo educativo? ¿Cómo lograr que los líderes sean capaces de conducir al grupo humano a logros compartidos y con los que están comprometidos? ¿Cuáles con las características que deben tener los líderes? Estas son las principales interrogantes que deben ser respondidas con la propuesta de liderazgo para la Institución Educativa" Dr Luis Alberto Sánchez" de Tacna.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se empezó por trabajar la propuesta de liderazgo humanístico, pero que sin embargo el trabajo se ha centrado en las prácticas esenciales o fundamentales que realizan los líderes exitosos.

Las interrelaciones sociales en la Institución Educativa “Dr. Luis Alberto Sánchez” en la ciudad de Tacna buscan desarrollar la organización institucional. El liderazgo está incluido en las relaciones y la organización social y es resultado de la acción individual de los líderes. Para entender el liderazgo se debe considerar:

El liderazgo se manifiesta en las interrelaciones sociales entre los integrantes de la comunidad educativa y con la que se busca aportar a los fines educativos que ofrece la Institución. Por ello el liderazgo constituye una acción social, dejando de ser personal.

Todo liderazgo tiene un propósito y eso le establece la ruta que debe seguir. Las interrelaciones sociales en las que se manifiesta el liderazgo persiguen metas y son responsables de su cumplimiento, el líder es un actor esencial para el logro de las metas.

El liderazgo implica un propósito y una dirección. Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo. Finalmente, hay otros casos donde el liderazgo consiste en centrar el esfuerzo en torno a una visión que se origina en otro lugar.

Actualmente cuando un liderazgo educativo se orienta hacia un objetivo no educativo, pierde su legitimidad.

La meta del liderazgo, explícitamente centrada en los aprendizajes, no circunscribe el ámbito de los líderes escolares al sistema pedagógico, sino que asume que los líderes dirigirán su atención a asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen el aprendizaje de los estudiantes.

Las interrelaciones sociales en las que se manifiesta el liderazgo constituyen procesos de influencias. A veces las acciones de los líderes tienen un efecto directo en las metas principales del colectivo, pero muchas veces su acción consiste en influenciar los pensamientos y el actuar de otras personas y establecer las condiciones que les permitan ser efectivos.

El desarrollo de las interrelaciones sociales constituye el ejercicio de una función. El ejercicio del liderazgo conlleva un conjunto de funciones no necesariamente relacionadas con una instancia organizativa formal. Personas en diferentes roles pueden ejercer labores de liderazgo, aunque muchas veces cuenten con desiguales recursos, habilidades y propensiones para este efecto.

El desarrollo de las interrelaciones sociales en los grupos humanos considera y se influencia por el entorno y por quienes participan de estas interrelaciones. El liderazgo se practica de acuerdo a las características de la organización social, los objetivos establecidos, la comunidad educativa involucrada, los recursos y los plazos, además de otros factores, incluidas las características de los propios líderes. Así, ninguna fórmula del liderazgo efectivo es aplicable de manera universal.

Leithwood y Riehl (2009) señalan que "…. podemos definir el liderazgo escolar como **la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.** La labor del liderazgo puede ser realizada por personas que desempeñan varios roles en la escuela.

Los líderes formales —aquellas personas que ocupan cargos formales de autoridad— sólo son líderes genuinos en la medida que desempeñen esas funciones. Las funciones del liderazgo pueden realizarse de muchas maneras, dependiendo del líder individual, del contexto y del tipo de metas que se persiguen" (p.20)

Estos mismos autores indican que se deben considerar cuatro afirmaciones, relacionadas con el liderazgo educativo:

Afirmación I: El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar

Afirmación 2: El liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros Liderazgo directivo y liderazgo docente.

Afirmación 3: Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos.

Establecer rumbos

Identificar y articular una visión.

Fomentar la aceptación de metas grupales.

Generar altas expectativas de rendimiento.

Desarrollar a las personas

Ofrecer estímulo intelectual.

Entregar apoyo individualizado.

Proveer un modelo apropiado.

Rediseño de la organización

Tres tipos de prácticas se asocian de manera general con estos logros:

Fortalecer la cultura escolar.

Modificar estructuras organizacionales.

Construir procesos colaborativos.

Afirmación 4: Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia.

Construir formas potentes de enseñanza y aprendizaje
Crear comunidades sólidas en la escuela
Nutrir el desarrollo de culturas educativas en las familias
Expandir el capital social de los estudiantes valorizado por las escuelas.

3.1.1. Concepción teórica de la propuesta.

A. Concepción sistémica del modelo de liderazgo y la mejora de la organización institucional.

La propuesta se concibe como un sistema, con sus componentes esenciales, como son los componentes de entrada, los componentes de procesos y los componentes de salida o resultados que en este caso constituye una mejora en la organización institucional del personal directivo y docente de la Institución Educativa.

El sistema es el del estilo de liderazgo humanístico, como componentes de entrada consideramos al conjunto de prácticas en el ejercicio del liderazgo actual, a los programas de capacitación, a las reflexiones que sobre estas prácticas realizarán los integrantes de la comunidad educativa, estos componentes 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. Estos factores internos deben ser transformados como resultado de la autoevaluación, de la auto reflexión, etc.

Los procesos deben conducir a producir transformaciones en las formas de pensar que contribuyan a una actitud crítica constructiva de las prácticas de liderazgo, al reconocimiento de que la tarea de liderazgo corresponde a todos los integrantes de la comunidad educativa, y cada uno de ellos en un espacio social específico.

El entendimiento de la organización 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 influencian la formalidad institucional.

La organización institucional como resultado implica aportar a la mejora de las condiciones de funcionamiento de la Institución Educativa. Uno de estas condiciones de funcionamiento es el clima institucional. 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.

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.

En el proceso de funcionamiento del sistema de liderazgo humanístico que contribuye a la mejora de la organización institucional se deben implementar medidas correctivas o de retro alimentación, y considerar las variaciones que se producen en el tiempo y por las influencias del entorno en el que la IE realiza sus actividades.

B. La gestión educativa

Como se ha indicado en el capítulo II, la gestión educativa comprende la gestión administrativa, la gestión institucional, la gestión pedagógica y la gestión comunitaria. En cada uno de estas dimensiones pueden y deben surgir líderes humanísticos.

Gestión institucional

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

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

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

La gestión institucional es un subsistema y también requiere de un liderazgo que motive y promueva la integración de los aportes de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Gestión pedagógica

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

La gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

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

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

En esta dimensión es donde la necesidad y presencia del liderazgo es muy importante porque comprende la esencia del trabajo de la IE. Es donde además se puede desarrollar diferentes liderazgos, y construir un modelo de servicio educativo en una Institución Educativa Pública.

Gestión administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que con lleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

En esta dimensión es indispensable el desarrollo del liderazgo y donde se concretiza la organización institucional.

Gestión comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

C. Liderazgo humanístico

Amalio Rey señala que: lo que podría "ser un **"liderazgo" con dimensión humana**, es decir, imperfecto, complejo, y menos egocéntrico del que nos cuentan.
Paso a reseñar algunos rasgos que podría tener ese nuevo liderazgo. Voy a describir un perfil en el que yo creo, y que admiro, porque además de ser mucho más humanista; **funciona mejor** para resolver los complejos desafíos que tenemos por delante".

1. Subsidiariedad:

Interviene sólo cuando hace falta porque es capaz de contribuir al despliegue de un sistema que funciona con autonomía, y que no depende tanto de él/ella. Parece a veces que no está, e incluso puede ser cuestionado por eso; pero su rol no es otro que facilitar un entorno de gestión colaborativo, donde la gente se sienta co-responsable de lo que hace; basado en motivaciones intrínsecas y no en llamadas desde el despacho del jefe.

2. Coherencia:

Ser predecible no es tan malo como cuentan en creatividad, porque es bonito, claro que es bonito, que de uno/a digan: “oye, sé lo que puedo esperar de ti”. Pero mientras algunos (como yo) llamamos a eso “coherencia”, otros lo interpretan como “rigidez”, usando la excusa de la flexibilidad para renegar de cualquier gestión por principios.

En cualquier caso, el líder humanista no es un fanático. Si cambia el escenario, y resulta que no queda más remedio que contradecirse (a pesar de todo, eso ocurre); entonces lo explica bien, con argumentos que se entienden, y sin trampas. En definitiva: “Haz lo que digo, porque lo hago”.

3. Sensibilidad:

La virtud está en los detalles, que es donde un líder se pone a prueba. Empatía, sensibilidad, calidez y humanidad son atributos que le pediría, empezando por esta pregunta que dice mucho de cualquier persona: ¿Cómo trata al eslabón más débil? También observaría otras cuestiones, por ejemplo: ¿jerarquiza en exceso su agenda? ¿Tiene la generosidad de separar la forma del contenido? ¿Escucha fuentes alternativas, de gente que está a pié de calle? ¿Escucha de verdad, o hace el paripé de que escucha?

Esta sensibilidad es paradójica, y puede interpretarse por algunos como debilidad, al moverse por territorios hostiles (“los mercados”) donde se adiestra al líder para mantener distancia y ser suficientemente frío en la toma de decisiones duras. Nadie dice que este equilibrio sea fácil, pero el **líder humanista** juega con una baza a su favor: al poner siempre en el centro a las personas, sabe a qué atenerse en última instancia.

4. El mérito como fuente de autoridad:

Entiende que “poder” no es lo mismo que “autoridad”, así que procura cultivar una autoridad legítima, que se base en la confianza y en la transparencia. Se le respeta porque en su itinerario vital consta haber tomado más buenas decisiones que malas. Los hechos hablan por el/ella, en lugar de las palabras.

Pero aquí de nuevo corre el riesgo de ser tachado de “débil”, porque la sociedad está demasiado acostumbrada a un poder-que-ladra, que alardea de sus prerrogativas, y que apela a unos “derechos” que son más fáciles de documentar que los méritos.

El **líder humanista** no se siente cómodo en entornos donde las fuentes de poder se basan en la coerción, el mandato o el dedazo

5. Valentía para navegar contra corriente:

La gente cobarde, calcúlalo-todo, no es **líder**, ni es nada que se le parezca. El que gestiona a base de estudios de mercado, o lanzando globos-sonda para ver cómo reacciona el personal, no va a hacer cosas diferentes, ni va a transformar nada. El **líder humanista** siente miedo, como cualquiera, pero sabe gestionarlo porque la armonía que encuentra entre pensar, decir y hacer, le aporta un extra de energía que a otros les falta.

Es gente que escucha, pero que otorga prioridad a sus propias convicciones, por las que se guía mientras no le convenzan de lo contrario

6. Optimizadores de la diversidad:

Ésta es otra de las habilidades que yo destacaría más. Las **líderes humanistas** entienden las zonas grises, que nadie es perfecto, ni horroroso; y que todo el mundo tiene cosas que aportar.

Saben gestionar la diferencia, y valorizar lo mejor de cada talento. Howard Gardner habló de las “inteligencias múltiples”, y ésta es probablemente la teoría que mejor empaque metodológico aporta a este rasgo del directivo humanista.

Su desafío está en conseguir cosas significativas con el material que tienen, en lugar de quejarse de lo que le falta

7. Generosidad, y carisma en su justa medida:

El nuevo **liderazgo** mira con desconfianza al “chupa-cámaras”, al careto tan seductor que ciega las entendederas, y anula la capacidad de pensar de los demás. Vale, el carisma está bien, ayuda e inspira, pero esto no va de colonizar revistas en plan Steve Jobs, sino de que mucha gente se reparta las portadas, que las medallas se socialicen, y que cada uno/a sea atribuido/a con la cuota de reconocimiento que merece.

Los excesos de personalismos dan repelús, y son una tomadura de pelo a la condición humana que es esencialmente social

8. El fin no justifica los medios:

Esto es importante, muy importante. Un canalla despótico que consigue arrastrar a su organización al top de su mercado para algunos será un **líder**, pero para mí no. Habrá que ver cómo lo ha conseguido, qué hay detrás de la historia oficial, y si el coste pagado (socialmente hablando) para llegar allí no ha sido excesivo.

Sé que estos rasgos pueden parecer ridículamente “buenistas” para algunos. También que este perfil entra en conflicto con el escenario ferozmente competitivo en el que vivimos hoy, y que quizás prima otros atributos. Pero no quiero que se vea como algo binario, ni como una carta a los Reyes Magos.

Creo en **líderes** así, porque conozco a personas que se mueven según estos referentes y que gracias a eso forman equipos eficaces. En ese menú de virtudes también caben debilidades. Lo que yo veo como positivo, otros pueden percibirlo como un hándicap. En algunos casos nos movemos en equilibrios inestables de difícil gestión.

Pero de eso se trata, de despertar el imaginario y reflexionar sobre un nuevo **liderazgo** más abierto, participativo y humanista, que desmonte el divismo machista y egocéntrico con que nos siguen presentando a los líderes las revistas de Management.

Estas son las consideraciones que deben tomarse en cuenta en la formación de los líderes humanísticos en la Institución Educativa.

D. El uso de las tecnologías de la información.

El uso de un modelo de liderazgo humanístico se apoya en el uso de las tecnologías de la información. Esto requiere que los integrantes de la comunidad educativa, sobre todo a nivel de personal docente y de los padres de familia, utilicen las redes sociales, las webs, el correo electrónico.

En el trabajo del liderazgo el uso de las tecnologías de la información contribuye a mejorar la gestión educativa en todas sus dimensiones, a establecer los mecanismos necesarios para la comunicación y el apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje.

Es importante que se considere que el personal docente y en especial el personal directivo o lo líderes desarrollen las competencias relacionadas con el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Se han detectado las 8 competencias digitales principales que se considera que todo líder educativo debe adquirir si quiere conducir este proceso de transformación con éxito. Son competencias que cada líder debe adquirir para aplicarlas no sólo en el desarrollo de sus funciones, sino también con el objetivo de promoverlas entre comunidad educativa.

1. **Conocimiento digital.** Para guiar este proceso todo líder debe tener capacidad de desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital, es decir, tener un entendimiento profundo del entorno digital y de la naturaleza, el rol y las oportunidades generadas en este ámbito.
2. **Gestión de la información.** La habilidad de encontrar organizar y compartir información en contextos digitales es vital para elaborar las directrices estratégicas con una perspectiva integral que tenga en cuenta las posibilidades y las ventajas competitivas que aporta la mirada digital, así como para garantizar una buena gestión de la información corporativa y de perfil profesional propio dentro y fuera de la Institución Educativa.
3. **Comunicación digital.** Una buena gestión de la información requiere competencias para comunicar y relacionarse con herramientas y en entornos digitales.
4. **Trabajo en red.** La cuarta de las competencias digitales, se refiere a la colaboración y cooperación en entornos digitales y está directamente relacionada con la habilidad de comunicar digitalmente
5. **Aprendizaje continuo.** Para formarse, el directivo tiene que saber gestionar su aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales y participar de comunidades de aprendizaje.

6. **Visión estratégica.** La estrategia tiene en cuenta cómo las redes sociales, los dispositivos móviles, los volúmenes de información disponible y las lógicas colaborativas pueden mejorar los productos, las ventas y los resultados.
7. **Liderazgo en red.** El líder educativo debe ser también un líder en red, es decir, llevar la avanzadilla en los entornos digitales y liderar equipos en red. Ser un líder en este ámbito facilita la detección, desarrollo y potenciación de capacidades entre los miembros del equipo y exige ser innovador y asumir riesgos calculados en relación a la apuesta por nuevas tecnologías.
8. **Orientación al cliente.** La octava y última de las competencias se define como la capacidad de entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los clientes, que en el caso de las Instituciones Educativas lo constituyen los estudiantes, los profesores, los padres de familia y la comunidad en general.

3.1.2. Descripción de la propuesta.

La propuesta del modelo de liderazgo humanístico se entiende como un proceso de construcción que pasa por la formación de los recursos humanos en los que se transforman sus prácticas en relación con la gestión de procesos educativos. Los procesos educativos entendidos como las diferentes actividades que se ejecutan en seno de la Institución Educativa y que a decir de lo que establece el Ministerio de Educación comprende las dimensiones Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. La construcción de un modelo de liderazgo comprende acciones formativas de nuevos líderes o de transformar las prácticas de los actuales líderes. La construcción de la propuesta debe empezar por comprometer la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa o por lo menos de la mayoría de la misma.

Las etapas o momentos en la construcción de la propuesta.

Las etapas consideradas en el proceso de la construcción del modelo de liderazgo humanístico implican: a) Concientizar y comprometer la participación de la comunidad educativa, b) Diseñar la propuesta de modelo, c) Capacitar al personal docente y directivo de la Institución Educativa, d) Aplicar el modelo de liderazgo humanístico en la Institución Educativa.

a) Concientizar y comprometer la participación de la comunidad educativa

Se orienta a realizar jornadas de reflexión relacionadas con los modelos de liderazgo y sus implicancias en el servicio educativo que se ofrece en la Institución Educativa Dr. Luis Alberto Sánchez. Parte de hacer un diagnóstico de las actuales prácticas de liderazgo que se practican en el seno de la Institución Educativa. Esta reflexión debe tener un carácter constructivo y promoviendo el aprovechamiento de los aspectos positivos presentes en los estilos de liderazgo.

Las actividades que se realizarán como parte de esta etapa son:

Realizar un diagnóstico de las formas de ejercicio de liderazgo y de las oportunidades para transformarlo hacia un modelo de liderazgo humanístico.
Examinar las ventajas de desventajas de contar con un modelo de liderazgo humanístico, examinando los diferentes modelos existentes.

En esta etapa además de reflexionar se buscará que los docentes desarrollen su conocimiento en el tratamiento de sus relaciones personales.

Sistematizar las expectativas que la comunidad educativa tiene de quienes deben asumir la función directiva en la IE.

Las actividades de motivación que deben realizarse:

Difusión: consistente en utilizar las tecnologías de la información complementado con un periódico mural.

Edición de boletines: consistente e publicar un boletín institucional que sea repartido entre el personal docente y luego a todos los estudiantes.

Reuniones sociales de integración, consistente en participación en actividades deportivas, sociales y de cumpleaños de cada trabajador.

Propuestas de incentivos/premios: consistente en instaurar premios que estimulen la participación y el compromiso de los docentes.

Formación de Equipos de trabajo.

Reuniones de trabajo: Reuniones con el personal para examinar diferentes propuestas, actividades, etc.

Establecimiento de líneas de trabajo. Compartir con todos los integrantes de la comunidad educativa las líneas de trabajo para mejorar el liderazgo en el seno de la IE.

b) Diseñar la propuesta de modelo

Con las conclusiones obtenidas en el proceso de diagnóstico, apoyado con el uso de aportes teóricos sobre liderazgo y con la participación de los integrantes de la comunidad educativa se debe empezar a diseñar la propuesta de modelo de liderazgo humanístico que sirva de base para la gestión educativa. Este modelo de liderazgo debe formar parte de un modelo pedagógico, un modelo de Institución Educativa, un modelo de Profesor, un modelo de estudiante, etc. Estos modelos deben servir como sustento a todo el trabajo que se desarrolla en el seno de la Institución Educativa.

Para establecer los modelos es conveniente considerar las experiencias en otras Instituciones Educativas nacionales e internacionales. Actualmente los modelos que se toman en cuenta son los que han sido determinados por el uso de las tecnologías y se reconocen como los modelos 2.0

El modelo 2.0 se fundamenta en el desarrollo de capacidades requeridas para desenvolverse adecuadamente en un mundo altamente tecnologizado y mundializado, 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 sociales, el intercambio de experiencias como producción de saberes, la gestión de potencialidades, etc.

c) Capacitar al personal docente y directivo de la Institución Educativa

Un aspecto muy importante para poder realizar modificaciones en las prácticas de gestión de la Institución Educativa se relaciona con la implementación de acciones de capacitación en la que debe de participar todos los integrantes de la comunidad educativa. Las acciones de capacitación deben ser orientadas a garantizar la sostenibilidad de la propuesta y comprende: a) Capacitación que contribuya a modificar las formas de pensar y dar origen a una concientización de los integrantes de la comunidad educativa; b) Acciones de capacitación para desarrollar competencias en el campo de la gestión de la Institución Educativa, c) Acciones de capacitación relacionadas con el liderazgo de los directivos y de los docentes, d) Capacitación relacionada con el compromiso social de la Institución Educativa con la comunidad.

Las formas de capacitación pueden realizarse de diferentes formas: cursos, cursos talleres, seminarios, diplomados, estudios de segunda especialidad y estudios de pos grado. Para ello será necesario establecer alianzas estratégicas con Universidades de la región o del país.

Las actividades de capacitación deben considerar.

Talleres de gestión educativa. Desarrollo de acciones de capacitación para compartir experiencias de gestión en la institución y preparar a cuadros directivos.

Talleres sobre relaciones humanas. Desarrollo de acciones de capacitación orientadas a mejorar las relaciones humanas entre los integrantes de la comunidad educativa.

Talleres investigación educativa. Actividades orientadas a alcanzar un mejor entendimiento de los distintos problemas que se enfrentan en la comunidad educativa y a que los profesores desarrollen competencias investigativas.

Talleres de solución de conflictos. Orientados a desarrollar capacidades que contribuyan a la solución de conflictos éntrelos integrantes de la comunidad educativa.

Talleres relacionados con la autoestima. Actividades orientadas a desarrollar el auto concepto y la auto motivación del personal.

Talleres de liderazgo educativo, para desarrollar competencias relacionadas con el liderazgo en el servicio educativo.

Desarrollo de investigaciones relacionadas con el trabajo educativo.

Investigación en el aula. Consistente en investigar las prácticas en el desarrollo o en la ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje.

Investigación de las interrelaciones entre la IE y la comunidad. Buscando conocer las formas de interrelación entre la IE y la comunidad, así como encontrar propuestas para mejorar esas interrelaciones.

Prácticas educativas utilizadas por los docentes. Comprender las experiencias que tienen los docentes acerca de cómo planifica, ejecutan y evalúan en el cumplimiento de su función docente.

La motivación del personal. Este trabajo de investigación debe permitir conocer las mejores prácticas que motiven al personal para alcanzar un mejor desempeño.

Estudio de relaciones directivos–profesores. Se encamina a conocer las relaciones que se dan entre los directivos y los profesores de la IE y encontrar propuesta para mejorar esas relaciones.

d) Aplicar el modelo de liderazgo humanístico en la Institución Educativa.

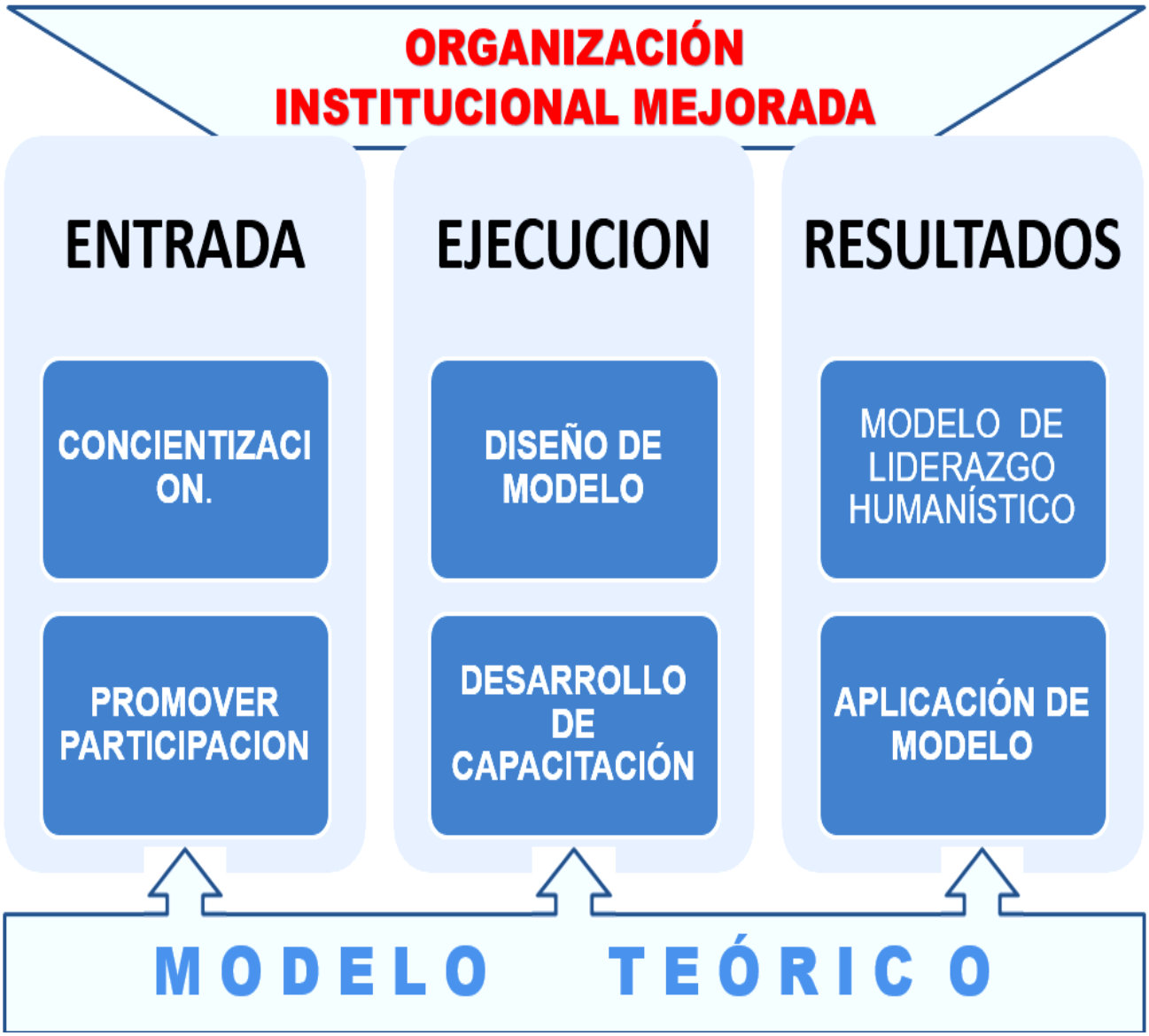
El diseño y la construcción de la propuesta constituyen un proceso de trabajo colectivo de todos los integrantes de la comunidad educativa.

3.2. 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.

3.2.1. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta.

3.2.2. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta.



3.3. LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.

Los procesos considerados para la aplicación de la propuesta han sido divididos en dos formas. La primera forma indica los procesos generales que van desde la realización del diagnóstico de la situación del liderazgo hasta la evaluación de la aplicación del modelo, pasando por el diseño y construcción del modelo mismo.

La segunda forma tiene que ver con la aplicación de una prueba piloto que ha consistido en la realización de actividades de promoción y capacitación relacionadas con los diferentes modelos de liderazgo.

3.3.1. Proceso general.

La aplicación de la propuesta requiere realizar los procesos siguientes:

1. Realización de un diagnóstico inicial de los estilos de liderazgo usados en la Institución Educativa.
2. Elaborar la propuesta y obtener los documentos que permiten formalizar su ejecución en la Institución Educativa.
3. Diagnóstico a profundidad y con participación de grupos de la comunidad educativa.
4. Realizar reuniones de trabajo, con integrantes de la comunidad educativa, para diseñar la propuesta de un estilo de liderazgo humanístico, como modelo para la Institución educativa.
5. Desarrollar las actividades de capacitación con los integrantes de la comunidad educativa.
6. Establecer y aplicar protocolos de desempeño de los líderes en los distintos procesos o áreas de trabajo en el seno de la Institución Educativa.
7. Monitorear el desarrollo de la propuesta observando aquellas oportunidades de mejora de la propuesta.

3.3.2. Prueba piloto.

La prueba piloto que fue realizada para efectos del presente trabajo de investigación se realizó cumpliendo con los siguientes procesos:

1. Coordinaciones con las autoridades para realizar acciones de promoción de actividades de capacitación relacionadas con el liderazgo.
2. Aplicación de una Guía de Observación antes de empezar las actividades de promoción y de capacitación sobre los modelos de liderazgo en el campo educativo.
3. Envío de comunicaciones a los docentes invitándolos a participar en acciones de capacitación sobre liderazgo.
4. Desarrollo de dos cursos relacionados con los modelos de liderazgo para la mejorar de la organización institucional en la Institución Educativa.
5. Aplicación de la Guía de observación después de realizar acciones de promoción y de capacitación con los docentes.

3.4. LOS RESULTADOS DELAPRUEBA PILOTO DEL MODELO

3.4.1. Resultados de la encuesta antes y después.

Como se puede ver en el Anexo N° 1, en la Guía de observación se han considerado seis indicadores y para cada uno de ellos se propusieron cinco ítems.

Los indicadores propuestos fueron:

a) Acerca de mi trabajo.
b) Clima de trabajo.
c) Liderazgo.
d) Sobre la organización.
e) La comunicación interna.
f) En general. Que busca recoger sus apreciaciones sobre aspectos generales.

Los resultados de la aplicación de la Encuesta antes y después de realizar la prueba piloto se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 6

Resultados de aplicar la encuesta a docentes, antes y después de la prueba piloto.

	Acerca de mi trabajo		Clima de trabajo		Liderazgo		Sobre la organizacion		En general		La comunicación interna		Total	
	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST
N	34		34		34		34		34		34		34	
Media	14.91	17.74	11.06	17.06	8.65	16.82	11.88	16.79	11.88	16.03	11.03	15.85	69.41	100.29
Error estándar de la media	.637	.296	.544	.179	.629	.176	.475	.188	.655	.191	.518	.141	2.471	0.567
Mediana	15.00	18.00	10.50	17.00	10.00	17.00	12.00	17.00	12.00	16.00	11.50	16.00	69.00	100.00
Moda	13	20	10	16	10	17	14	17	8	15	13	16	56	98
Desviación	3.712	1.729	3.171	1.043	3.667	1.029	2.772	1.095	3.820	1.114	3.020	.821	14.408	3.308
Varianza	13.780	2.988	10.057	1.087	13.447	1.059	7.683	1.199	14.592	1.242	9.120	.675	207.583	10.941
Rango	18	5	11	4	14	4	14	5	16	4	14	3	73	14
Mínimo	2	15	6	15	0	15	4	14	4	15	3	15	27	94
Máximo	20	20	17	19	14	19	18	19	20	19	17	18	100	108
Suma	507	603	376	580	294	572	404	571	404	545	375	539	2360	3410

De los datos contenidos en este cuadro se puede inferir que:

- ✓ Las medidas de tendencia central se han incrementado después de realizar los cursos y las actividades de promoción y de capacitación, lo que implica una mejora.
- ✓ Las medidas de dispersión se han reducido de modo importante, esto implica que la mayoría de los encuestados comparte puntos de vista.
- ✓ Estos cambios muestran que las acciones de promoción y de capacitación relacionados con el liderazgo han originado cambios que nos muestran lo exitoso que puede resultar la aplicación del modelo de liderazgo humanista para mejorar la organización institucional en la Institución Educativa.

Lo indicado en este capítulo permite concluir que:

- ✓ Existe una alta correlación positiva entre la representación de que la Institución Educativa es ejemplo en la provincia de Tacna y el puntaje total que se obtiene de todos los indicadores.
- ✓ Las medidas de tendencia central obtenidas con la aplicación de la encuesta antes y después muestra que el desarrollo de acciones de promoción y capacitación relacionadas con el liderazgo han ejercido una influencia positiva.
- ✓ Las medidas de dispersión muestran que después de aplicar la propuesta se aprecia que se reducen lo que significa que las acciones de promoción y capacitación han contribuido a tener un pensamiento más o menos compartido en relación con el liderazgo educativo.

CONCLUSIONES.

1. La estructura productiva y social contribuye a desarrollar una problemática educativa y a desarrollar determinados aprendizajes en los niños que reciben educación primaria en la Institución Educativa Dr. Luis Alberto Sánchez del distrito Gregorio Albarracín en la Provincia de Tacna. Las deficiencias en la gestión educativa, en sus dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, constituyen uno de los problemas más visibles y dentro de este proceso encontramos que no se encuentran modelos de liderazgo definidos sino que cada directivo ejerce las prácticas que estima más conveniente. El ejercicio del liderazgo es entendido como una responsabilidad de los directivos de la Institución Educativa.
2. La comprensión de la educación, de la gestión educativa, del liderazgo, de la organización institucional como un sistema, contribuye a identificar un conjunto de entradas, procesos y resultados. El modelo de liderazgo también puede ser comprendido Como un sistema y por lo tanto integrado por muchos sub sistemas. En estos procesos sistémicos deben considerarse las influencias del entorno social, cultural, ideológico de la comunidad en donde la Institución Educativa ofrece sus servicios.
3. El diseño de la propuesta de liderazgo humanista incorpora las experiencias de liderazgo de la Institución Educativa, los sustentos teóricos y las experiencias de otras Instituciones que muestran éxitos. La fundamentación científica de la propuesta garantiza el éxito de la misma.
4. La aplicación del prototipo nos muestra cambios en los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta después de desarrollar acciones de promoción y capacitación con los docentes. Las medidas de tendencia central se incrementan y las medidas de dispersión se reducen. Para reafirmar la correlación existente entre la representación de que la Institución Educativa es ejemplo en la provincia de Tacna y el puntaje total que se obtiene de todos los indicadores, se ha aplicado la correlación de Pearson y los resultados una correlación positiva alta.

RECOMENDACIONES

1. Para garantizar una mejor comprensión de la problemática del liderazgo en la Institución Educativa Dr. Luis Alberto Sánchez, es necesario realizar investigaciones en las diferentes áreas del trabajo educativo.

2. Para alcanzar mejores logros en la aplicación de la propuesta se recomienda realizar investigaciones de monitoreo durante el proceso de ejecución.

3. Es recomendable mejorar la propuesta a partir de las experiencias obtenidas mediante la aplicación de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDRADE, Andrés; (2009) “Levantamiento de Procesos de las Áreas Administrativas y Producción de la Empresa Golden Lan CIA Ltda. para la elaboración de un Manual de Procesos”
2. ALTAREJOS, Francisco et al. 1998. Ética docente. Barcelona: Ariel.
3. ALVARADO OYARCE, O: (1999) “Gestión Educativa: Enfoques y Procesos”. Edit. Fondo de Desarrollo, Universidad de Lima – Perú.
4. ALVARADO OYARCE, O: (2000) “Elementos de Administración General”. Edit. UDEGRAF S.A. Lima-Perú.
5. BADARACCO (2002) Liderazgo humanista y acción directiva. Harvard Business School Press.
6. BENNIS, W. (2002) ‘Liderar en momentos de desconcierto’, Harvard Deusto Business Review.
7. BELTRÁN Llavador, 2000 Hacer pública la escuela. Enfoques pedagógicos. Santiago de Chile.
8. BIRGIN, A. (1995) Viejas y Nuevas tensiones en el trabajo docente. Serie documentos de investigación N°187, FLACSO.
9. BOBADILLA, Francisco: (2001) Empresas con Alma. Universidad de Piura. Perú.
10. BLANCHARD y Peale (1989) El Poder Ético del directivo. Grijalbo. México.
11. CABRERA, M. (2004). La Comunicación y la Administración de Conflictos: Implicaciones para el Sector Minero. Lima: Cooperación y Asociación Labor.
12. CABRERA, M. (2006). Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis: las industrias extractivas y las crisis sociales. Lima.
13. CALERO PÉREZ, M.: (1996) “Administración Gerencial del Centro, Educativo”. Edit. Abedul. E.I.R.L. Lima – Perú.
14. CANTÓN MAYO, Isabel. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. España.
15. ETZIONI, Amitai: 2001) La Tercera Vía: Hacia una Buena Sociedad. Edit. Trotta. Madrid – España.

16. FERNÁNDEZ DÍAZ, Mª J., ASENSIO MUÑOZ, I (2000): “La medida de clima escolar y de clima de clase”. Apuntes de educación.

17. FERNÁNDEZ DÍAZ Mª J., ASENSIO MUÑOZ, I. (2003): “La evaluación del clima en los centros educativos”. Revista de ciencias de la Educación.

18. GERARD, K y KOCH, S.(1997) Resolución de conflictos en las escuelas. Módulo I, Apéndice d. Ed. Granica. Barcelona. España

19. GONZALES SOCA, Ana María. (2007) Nociones de sociología, psicología y pedagogía. Soporte Magnético, La Habana.

20. GONZÁLEZ González Teresa (2003) El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. España.

21. HARGEAVES, David 1986 Las relaciones interpersonales en la educación. Madrid.

22. HERNÁNDEZ Rojas (2006) Caracterización del paradigma humanista. Mexico

23. LEITHWOOD y Riehl (2009) Como liderar nuestras escuelas. Chile.

24. LOERA, A. (2003). Planeación estratégica y política educativa, Documento de trabajo. México

25. LLANO, Alejandro: (2001) Humanismo Cívico. Ariel. Madrid – España.

26. MATURANA, Humberto y NISIS, Sima 1995 Formación humana y capacitación. Chile: Dolmen.

27. MERIZALDE, Vinicio; (2005) “Gestión de Talento Humano por Competencias”

28. MINEDU (2014) Gestión escolar centrada en el aprendizaje. Lima.

29. MORALES Gutierrez, A. (2000). Arquitectura de sistemas organizativos. Córdoba.

30. PÉREZ-López, J.A.: (1998) Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa para el siglo XXI. Deusto, Bilbao.

31. RIVERA Rojas Jorge, Butaca en primera fila**.** La nave. Lima.

32. RODRÍGUEZ Gómez David (2009) Metodología de la investigación. Barcelona.

33. ROGERS, J. (2001) El Proceso de Convertirse en Persona. Ed. Paidós. México

34. ROJAS HERNÁNDEZ, Gerardo. (1998) Paradigmas en Psicología de la Educación. Ed. Paidós. México

35. SUÁREZ-Zuluoga, I.: (2002) 'Líderes a nuestro estilo', Harvard Deusto Business Review.

36. SELLTIZ, C. Y otros. (1980) Metodología de la investigación en las relaciones sociales, Madrid.

37. SPAEMANN, R.: (2000) Personas. Acerca de la distinción entre "algo" y "alguien". EUNSA. Pamplona.

38. TORROBA ARROYO, I. (1.993): "Evaluación del clima institucional por observación". Bordón. 45(1).

39. TORO ÁLVAREZ, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas. Colombia.

40. UNESCO. (2011) Manual de Gestión para Directores de Instituciones Representación de UNESCO en Perú. Validado por el Ministerio de Educación de Perú.

41. VARELA José Pedro (2009). La educación del pueblo. España.

42. VEINTIMILLA, Lisandro, VINUEZA, Ana; (2007) "Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Empresa BYCACE S.A."

43. DE ZUBIRÍA S., Julian. (2006). Los Modelos Pedagógicos, Hacia una pedagogía dialogante. Editorial Magisterio. Bogotá-Colombia.

ANEXOS

ANEXO Nº 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: "Modelo de liderazgo humanístico, para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa Luis Alberto Sánchez. Tacna". Solicitamos su apoyo respondiendo las siguientes preguntas.

Sexo: Masculino ◯ Femenino ◯ Edad: ☐

	0 Totalmente en desacuerdo	**1.** Más o menos en desacuerdo	**2.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**3.** Más o menos de acuerdo	**4.** Totalmente de acuerdo
ACERCA DE MI TRABAJO					
1. Me siento orgulloso de ser integrante de esta IE.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Considero que necesito capacitarme para mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
3. Me gusta mi trabajo.	1	2	3	4	5
4. Me siento preparado para desempeñarme en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
5. Estoy satisfecho(a) con la importancia que tiene mi trabajo docente en el desarrollo de los estudiantes.	1	2	3	4	5
CLIMA DE TRABAJO					
1. Las relaciones interpersonales, entre los miembros de la Institución Educativa, son cordiales y abiertas:	1	2	3	4	5
2. Mis compañeros y yo estamos de acuerdo en que nuestro trabajo es para que los estudiantes reciban una buena educación.	1	2	3	4	5
3. En la Institución Educativa participamos apoyándonos entre profesores, estudiantes, los directivos y padres de familia.	1	2	3	4	5
4. Por diferentes motivos los profesores, a veces, estamos divididos en grupos de interés lo que se expresa en contradicciones permanentes:	1	2	3	4	5
5. Las relaciones entre todo el personal docente y directivo son cordiales y forman parte de un mismo equipo, lo que beneficia a todos.	1	2	3	4	5
LIDERAZGO					
1. Observo que el Director siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Me siento satisfecho con la forma de trabajar del Director de la Institución Educativa.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

3. El director me trasmite confianza.	1	2	3	4	5
4. En la Institución Educativa siempre se aplican estímulos para motivar a los integrantes de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
5. Los profesores reconocen que el personal directivo son líderes de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
SOBRE LA ORGANIZACIÓN					
1. El PEI ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
2. Tengo definidas claramente mis responsabilidades como docente de esta Institución Educativa.	1	2	3	4	5
3. Existe una comunicación oportuna entre los miembros de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
4. Todos participamos en diferentes equipos de trabajo para cumplir con las tareas institucionales.	1	2	3	4	5
5. Se cumple con lo establecido en los documentos normativos en la IE.	1	2	3	4	5
EN GENERAL					
1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho	1	2	3	4	5
2. Mi Institución Educativa es un buen lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
3. Estoy orgulloso de ser integrante de esta IE.	1	2	3	4	5
4. El clima laboral en la IE nos ayuda a ser mejores.	1	2	3	4	5
5. Siento que somos ejemplo para otras IE de la provincia.	1	2	3	4	5
LA COMUNICACIÓN INTERNA.					
1. Me siento satisfecho con las formas de comunicación que existe en la IE	1	2	3	4	5
2. Me comunico adecuadamente con todos mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
3. Mis colegas se comunican conmigo con honestidad.	1	2	3	4	5
4. En la IE no se presta atención a los chismes o el maleteo.	1	2	3	4	5
5. Siempre promuevo la comunicación con mis compañeros de la IE.	1	2	3	4	5

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

Tacna, 2016.

ANEXO Nº 2. Resultados de encuesta aplicada antes y después de implementar el prototipo.

Item	Respuestas	Después	Antes
1. Me siento orgulloso de ser profesor.	Totalmente en desacuerdo	0	2
	Más o menos en desacuerdo	0	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3
	Más o menos de acuerdo	14	18
	Totalmente de acuerdo	19	11
2. Considero que necesito capacitarme para mejorar mi desempeño.	Totalmente en desacuerdo	0	2
	Más o menos en desacuerdo	0	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5
	Más o menos de acuerdo	19	15
	Totalmente de acuerdo	14	10
3. Me gusta mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	1
	Más o menos en desacuerdo	0	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	3
	Más o menos de acuerdo	15	21
	Totalmente de acuerdo	19	9
4. Me siento preparado para desempeñarme en el puesto de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	2
	Más o menos en desacuerdo	0	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	8
	Más o menos de acuerdo	14	13
	Totalmente de acuerdo	20	11
5. Estoy satisfecho(a) con la importancia que tiene mi trabajo docente en el desarrollo de los estudiantes.	Totalmente en desacuerdo	0	0
	Más o menos en desacuerdo	0	3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	7
	Más o menos de acuerdo	11	11
	Totalmente de acuerdo	23	13
6. Las relaciones interpersonales, entre los miembros de la Institución Educativa, son cordiales y abiertas	Totalmente en desacuerdo	0	1
	Más o menos en desacuerdo	0	5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	15
	Más o menos de acuerdo	20	11
	Totalmente de acuerdo	14	2
7. Mis compañeros y yo estamos de acuerdo en que nuestro trabajo es para que los estudiantes reciban una buena educación	Totalmente en desacuerdo	0	4
	Más o menos en desacuerdo	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	10
	Más o menos de acuerdo	14	12
	Totalmente de acuerdo	20	4
8. En la Institución Educativa participamos apoyándonos entre profesores, estudiantes, los directivos y padres de familia.	Totalmente en desacuerdo	0	1
	Más o menos en desacuerdo	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	13
	Más o menos de acuerdo	22	15
	Totalmente de acuerdo	11	1

9. Por diferentes motivos los profesores, a veces, estamos divididos en grupos de interés lo que se expresa en contradicciones permanentes:	Totalmente en desacuerdo	0	2
	Más o menos en desacuerdo	0	6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	13
	Más o menos de acuerdo	28	10
	Totalmente de acuerdo	6	3
10. Las relaciones entre todo el personal docente y directivo son cordiales y forman parte de un mismo equipo, lo que beneficia a todos.	Totalmente en desacuerdo	0	3
	Más o menos en desacuerdo	0	5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	13
	Más o menos de acuerdo	14	12
	Totalmente de acuerdo	20	1
11. Observo que el Director siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	3
	Más o menos en desacuerdo	0	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	16
	Más o menos de acuerdo	14	7
	Totalmente de acuerdo	20	1
12. Me siento satisfecho con la forma de trabajar del Director de la Institución Educativa.	Totalmente en desacuerdo	0	3
	Más o menos en desacuerdo	0	12
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	9
	Más o menos de acuerdo	20	10
	Totalmente de acuerdo	14	0
13. El director me trasmite confianza.	Totalmente en desacuerdo	0	7
	Más o menos en desacuerdo	0	5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	11
	Más o menos de acuerdo	19	11
	Totalmente de acuerdo	15	0
14. En la Institución Educativa siempre se aplican estímulos para motivar a los integrantes de la comunidad educativa.	Totalmente en desacuerdo	0	9
	Más o menos en desacuerdo	0	6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	13
	Más o menos de acuerdo	29	6
	Totalmente de acuerdo	5	0
15. Los profesores reconocen que el personal directivo son líderes de la Institución Educativa.	Totalmente en desacuerdo	0	4
	Más o menos en desacuerdo	0	8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	14
	Más o menos de acuerdo	26	8
	Totalmente de acuerdo	8	0
16. El PEI ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.	Totalmente en desacuerdo	0	2
	Más o menos en desacuerdo	0	5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	12
	Más o menos de acuerdo	27	15
	Totalmente de acuerdo	7	0
17. Tengo definidas claramente mis responsabilidades como docente de esta Institución Educativa.	Totalmente en desacuerdo	0	0
	Más o menos en desacuerdo	0	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	6
	Más o menos de acuerdo	10	13
	Totalmente de acuerdo	24	13
18. Existe una	Totalmente en desacuerdo	0	1

comunicación oportuna entre los miembros de la Institución Educativa.	Más o menos en desacuerdo	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	13
	Más o menos de acuerdo	19	16
	Totalmente de acuerdo	15	0
19. Todos participamos en diferentes equipos de trabajo para cumplir con las tareas institucionales.	Totalmente en desacuerdo	0	1
	Más o menos en desacuerdo	0	5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15
	Más o menos de acuerdo	17	11
	Totalmente de acuerdo	14	2
20. Se cumple con lo establecido en los documentos normativos en la IE.	Totalmente en desacuerdo	0	1
	Más o menos en desacuerdo	0	8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	13
	Más o menos de acuerdo	30	11
	Totalmente de acuerdo	4	1
21. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho	Totalmente en desacuerdo	0	1
	Más o menos en desacuerdo	0	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	10
	Más o menos de acuerdo	21	16
	Totalmente de acuerdo	13	7
22. Mi Institución Educativa es un buen lugar para trabajar.	Totalmente en desacuerdo	0	1
	Más o menos en desacuerdo	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	13
	Más o menos de acuerdo	26	14
	Totalmente de acuerdo	8	2
23. Estoy orgulloso de ser integrante de esta IE.	Totalmente en desacuerdo	0	1
	Más o menos en desacuerdo	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	16
	Más o menos de acuerdo	26	9
	Totalmente de acuerdo	8	4
24. El clima laboral en la IE nos ayuda a ser mejores.	Totalmente en desacuerdo	0	2
	Más o menos en desacuerdo	0	6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	12
	Más o menos de acuerdo	29	9
	Totalmente de acuerdo	5	5
25. Siento que somos ejemplo para otras IE de la provincia.	Totalmente en desacuerdo	0	3
	Más o menos en desacuerdo	0	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	9
	Más o menos de acuerdo	33	13
	Totalmente de acuerdo	1	2
26. Me siento satisfecho con las formas de comunicación que existe en la IE	Totalmente en desacuerdo	0	3
	Más o menos en desacuerdo	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	17
	Más o menos de acuerdo	30	8
	Totalmente de acuerdo	4	2
27. Me comunico adecuadamente con todos	Totalmente en desacuerdo	0	2
	Más o menos en desacuerdo	0	3

mis compañeros de trabajo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	16
	Más o menos de acuerdo	32	13
	Totalmente de acuerdo	2	0
28. Mis colegas se comunican conmigo con honestidad.	Totalmente en desacuerdo	0	2
	Más o menos en desacuerdo	0	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	9
	Más o menos de acuerdo	24	14
	Totalmente de acuerdo	10	2
29. En la IE no se presta atención a los chismes o el maleteo.	Totalmente en desacuerdo	0	2
	Más o menos en desacuerdo	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	17
	Más o menos de acuerdo	25	8
	Totalmente de acuerdo	9	3
30. Siempre promuevo la comunicación con mis compañeros de la IE.	Totalmente en desacuerdo	0	0
	Más o menos en desacuerdo	0	3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	18
	Más o menos de acuerdo	30	9
	Totalmente de acuerdo	4	4

ANEXO Nº 3 Fotografías.

Reunión de coordinación para la aplicación de la encuesta en la presente tesis

Trabajos en equipos en jornadas de integración y análisis del trabajo institucional