



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Propuesta metodológica estratégica para mejorar
el liderazgo en la Institución Educativa
N°20791 - Lascamayo Huaura – Lima - 2016**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de
Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en
Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTOR:
Rosales Gomero, Cesar Eugenio**

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

**“PROPUESTA METODOLÓGICA ESTRATÉGICA PARA
MEJORAR EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
N°20791 - LASCAMAYO HUAURA – LIMA - 2016**

PRESENTADO POR:

Lic. CESAR EUGENIO ROSALES GOMERO
AUTOR

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO
ASESOR

APROBADA POR:

Dr. FÉLIX LÓPEZ PAREDES
PRESIDENTE

Dra. MIRIAM FRANCISCO VALLADOLID MONTENEGRO
SECRETARIO

M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES
VOCAL

DEDICATORIA

A Dios por darme la Fe y la fuerza espiritual necesaria para seguir por la senda de la superación.

AGRADECIMIENTO

Al equipo de Docentes y
compañeros de la Maestría

que me ayudaron a cristalizar
mis más nobles ideales con su amistad,
sabias enseñanzas y consejos

ÍNDICE

RESUMEN	8
SUMMARY	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I: REGULARIDADES SOBRE EL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA	14
1.1 Ubicación	14
1.2 La gestión educativa en América Latina y el Perú: características y regularidades	
1.2.1 Contexto regional y contexto educativo	27
1.2.2 Atención al liderazgo a nivel escolar en la región	29
1.2.3 Los nuevos paradigmas en el contexto de la gestión educativa desde el liderazgo pedagógico	32
1.2.5 La gestión educativa y la participación de los actores Escolares	33
1.2.6 Características de la gestión educativa	34
1.2.7 La toma de decisiones en la comunidad educativa	35
1.2.8 La delegación una práctica fundamental en la gestión institucional	37
1.2.9 La resolución de problemas en la nueva gestión Educativa	41
1.3 El liderazgo en la gestión de las instituciones educativas	42
1.3.1 El liderazgo en la organización educativa	44
1.3.2 El liderazgo en la función directiva y docente	46
1.3.3 El liderazgo en un nuevo escenario de gestión en época de Cambio	48
1.3.4 La comunicación como elemento del liderazgo	51
1.3.5 El liderazgo estratégico en la gestión de la IE	53
1.4 Metodología	57
CAPITULO II: ASPECTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO	60
Introducción	60
2.1 Contextualización de la gestión y su pertinencia en el hecho educativo.	61
2.1.1 El liderazgo institucional como función dentro de la organización	62
2.1.2 Características de un líder institucional.	64

2.1.3 Modelo de la teoría de la integración.	64
2.1.4 Liderazgo estratégico	65
2.2 Teorías del liderazgo	67
2.2.1 Teoría del "Gran Hombre"	69
2.2.2 Teoría de los rasgos	69
2.2.3 Teorías de contingencia	69
2.2.4 Teoría Situacional	70
2.2.5 Teoría del comportamiento	70
2.2.6 Teoría participativa	71
2.2.7 Teoría transaccional / de gestión	71
2.2.8 Relación / Teoría Transformacional	72
2.2.9 Teoría de habilidades	72
2.3 Principios de Liderazgo	73
2.4 Estilos de liderazgo	
2.4.1 Estilo de liderazgo autocrático	76
2.4.2 Estilo de liderazgo burocrático	76
2.4.3 Estilo de liderazgo carismático	76
2.4.4 Estilo de liderazgo democrático / participativo	77
2.4.5 Estilo de liderazgo de laissez-faire	77
2.4.6 Estilo de liderazgo transaccional	78
2.5 Factores que determinan el estilo de liderazgo	78
2.5.1 Tamaño de una institución / organización	79
2.5.2 Grado de Interacción / Comunicación	79
2.5.3 Personalidad de los miembros	80
2.5.4 Congruencia del objetivo	80
2.5.5 Nivel de toma de decisiones	81
2.6 Liderazgo educativo y procesos de gestión	82
2.7 Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming	87
2.8 Los 14 principios de Deming	89

CAPÍTULO III: RESULTADOS EMPÍRICOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN 94

3.1 Resultados empíricos.	94
3.2 Diseño de la propuesta de la investigación.	102
3.2.1 Presentación	102
3.3 Fundamentación teórica	103
3.3.1 Liderazgo Transformacional en Gestión de Calidad	103
3.3.2 ¿Qué es el Liderazgo Transformacional?	103
3.3.3 Definición del Liderazgo Transformacional	104
3.4 Objetivos de la propuesta	106
3.5 Estructura administrativa de la propuesta metodológica	107
3.6 Metodología co-participativa de la estrategia.	108

3.7 Características psico-sociales del clima institucional.	109
3.7.1 Estructura de las características psicosociales que se desean conocer	109
3.7.2 Estructura básica de los Microclimas de la Institución que se desean conocer	110
3.7.3 Proceso metodológico para diagnosticar la organización	115
3.7.4 Estrategias de intervención participativas.	116
3.7.5 Escalas psicosociales del clima organizacional.	116
3.7.5 Plan de estrategias e indicadores de clima del aula y del clima laboral.	118
3.7.6 Proceso de evaluación de las escalas psicosociales del clima organizacional	119
3.7.7 Políticas de gestión institucional participativa	120
3.7.8 Modelo de la propuesta	122
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	131

RESUMEN

La educación es un catalizador importante que trae cambios a nuestra sociedad. La reforma educativa, por lo tanto, tiene convertirse en una prioridad para muchos países. De hecho, existe una creencia generalizada de que la eficacia futura de todas las escuelas depende de la capacidad de los líderes escolares para gestionar el cambio. También hay una conciencia creciente de que el cambio efectivo no ocurre en las organizaciones educativas a menos que los directores de las escuelas inicien el proceso de cambio de manera competente. Más importante aún, la tarea de liderar y ejecutar el cambio efectivamente requiere un conjunto multidimensional de competencias. Los líderes de cambio exitosos son aquellos que aseguran que las competencias se ponen en marcha para involucrar y transformar a las personas a través de las diferentes etapas de cambio. El presente trabajo de investigación titulado “Propuesta metodológica estratégica para mejorar el liderazgo en la Institución Educativa N° 20791-Lascamayo Huaura – Lima – 2016” se plantea como fin el contribuir a mejorar el liderazgo en la gestión de la IE con calidad y empoderamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa. Los medios utilizados lo constituyen la encuesta y la observación participante; en cuanto a los materiales utilizados se tiene el material bibliográfico especializado, equipo de cómputo; material de escritorio, entre otros. Entre los resultados más significativos se tiene que del total de encuestados Entre las conclusiones más importantes se tiene que la estrategia metodológica de gestión institucional participativa comprende en la fundamentación y los objetivos de la estrategia; asimismo la estructura administrativa de la estrategia metodológica se centra en cuatro aspectos: Identificar la misión de la institución; definir la visión de futuro de la institución; realizar la investigación interna y la investigación externa.

Palabras clave: Estrategia metodológica, gestión educativa, clima institucional, participación institucional, liderazgo.

SUMMARY

Education is an important catalyst that brings changes to our society. Educational reform, therefore, has to become a priority for many countries. In fact, there is a widespread belief that the future effectiveness of all schools depends on the ability of school leaders to manage change. There is also a growing awareness that effective change does not occur in educational organizations unless school directors initiate the process of change competently. More importantly, the task of leading and executing change effectively requires a multidimensional set of competencies. Successful change leaders are those who ensure that competencies are put in place to involve and transform people through the different stages of change. The present research work entitled "Strategic methodological proposal to improve leadership in Educational Institution N ° 20791Lascamayo Huaura-Lima-2016" is proposed as an end to contribute to improve leadership in the management of EI with quality and empowerment of all the members of the educational community. The means used are the survey and the participant observation; in terms of the materials used, specialized bibliographic material, computer equipment; desktop material, among others. Among the most significant results is that of the total number of respondents. Among the most important conclusions is that the methodological strategy of participative institutional management includes the foundation and objectives of the strategy; also the administrative structure of the methodological strategy focuses on four aspects: Identify the mission of the institution; define the vision of the future of the institution; perform internal research and external investigation.

Keywords: Methodological strategy, educational management, institutional climate, institutional participation, leadership.

INTRODUCCIÓN

La comunidad científica reconoce que gestionar la convivencia en las escuelas es un proceso multidimensional y global complejo. En este sentido, podemos identificar trabajos enfocados en el estudio de factores específicos con una influencia directa en la convivencia. Se resalta el sentido de comunidad, mostrando la influencia de la motivación docente en el liderazgo educativo y el estilo de gestión. La literatura identifica el liderazgo como uno de los factores críticos de éxito que deben asumir los responsables del mejoramiento de las escuelas y sus programas. Esto requiere una gestión competente, que implica claridad en la toma de decisiones y coherencia para adoptar las acciones más valiosas para alentar la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos.

El desarrollo de las iniciativas de mejora aplicadas en las escuelas depende de la capacidad de coordinación y el estilo motivacional del líder, para que el programa pueda ejecutarse bajo los auspicios de una cultura y clima de colaboración, donde todos puedan verse a sí mismos como miembros activos y creadores de significado en la comunidad educativa. Esta tarea es la base de la gestión del liderazgo, logrando el compromiso de otras organizaciones, empresarios y administraciones para ser incorporados como corresponsables compartiendo la responsabilidad de estas prácticas innovadoras. Al estudiar la relación entre el liderazgo y el clima escolar, analizar las actividades de los directores que lideran los centros ayuda a descubrir, el "estilo organizacional" que el líder espera ayudar a crear. Los líderes escolares no solo tienen sus propias creencias sobre el tipo de organización que lideran, sino también que estas creencias podrían constituir una influencia significativa en la atmósfera y el clima que se desarrolla en la institución. Si bien reconocemos las diferencias entre los diferentes tipos de liderazgo, también debemos reconocer la importancia

de mantener un cierto grado de impulso para orientar su influencia en el clima de las escuelas. Son los líderes los que deben determinar de manera clara y significativa cuán receptiva es la organización a las interpretaciones alternativas y las propuestas de cambio.

El presente trabajo de investigación titulado “Propuesta metodológica estratégica para mejorar el liderazgo en la Institución Educativa N° 20791-

Lascalcamayo Huaura – Lima - 2016” frente a las deficiencias significativas percibidas en su clima organizacional, deficiencias que se traducen en poca autoridad en la toma de decisiones, falta de liderazgo transformacional, escasa identificación y participación en las actividades institucionales, carencia de motivación por la investigación, falta de una actitud de trabajar en colectivo o en equipo, entre otras; es decir mi finalidad central contribuir es una estrategia metodológica de gestión institucional que permita mejorar la gestión institucional.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina; es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

En el período actual – la práctica -, está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución

de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.

De la observación empírica se ha se ha determinado que el bajo nivel de liderazgo estratégico y capacidad de gestión tanto pedagógico como institucional asumido por director, docentes y estudiantes limita una gestión de calidad en la Institución Educativa. Entonces formulamos el problema con la siguiente interrogante: ¿De qué manera la propuesta metodológica, ayuda a mejorar la carencia de liderazgo en la IE N° 20791 de la comunidad de Lascamayo – Huaura - Lima?

El Objeto de estudio lo constituye el clima institucional en IE N° 20791 de la comunidad de Lascamayo – Huaura – Lima.

El objetivo es Diseñar y elaborar una propuesta metodológica fundamentado en la teoría Transformacional y la Calidad Total que permita mejorar la carencia de liderazgo en la IE N° 20791 de la comunidad de Lascamayo – Huaura – Lima

Para realizar la presente investigación se cumplieron las siguientes tareas:

- Realizar un diagnóstico situacional acerca de las características que presentan las relaciones interpersonales y el clima institucional
- Explicar a través del marco teórico las diversas interrelaciones conceptuales, existentes entre las variables, indicadores y conceptos de la investigación. - Proponer una estrategia metodológica de gestión institucional para mejorar el clima institucional de la IE N° 20791 de la comunidad de Lascamayo – Huaura – Lima

El campo de acción lo constituye la propuesta metodológica de gestión institucional participativa en que permita mejorar la carencia de liderazgo en la IE N° 20791 de la comunidad de Lascamayo – Huaura – Lima.

La hipótesis planteada es: Si se diseña una propuesta metodológica de gestión institucional participativa sustentada en el liderazgo transformacional y la calidad total entonces es posible mejorar el clima institucional en la IE N° 20791 de la comunidad de Lascamayo – Huaura – Lima.

La tesis está estructurada en tres capítulos: En el primer capítulo se trata la ubicación geográfica de la institución educativa, así como sus características socioculturales, plana docente y estudiantado y su logística. Asimismo, se trata acerca de la evolución y tendencias del objeto de estudio y las características del clima institucional tanto en el plano nacional como local. En el segundo capítulo se aborda los antecedentes bibliográficos, la gestión institucional desde un enfoque filosófico y los elementos conceptuales de la gestión institucional. Asimismo, aborda las funciones de la gestión institucional educativa; los fundamentos psicológicos y sociológicos del liderazgo de gestión institucional; llegando a la caracterización del liderazgo transformacional gerencial y a la calidad educativa en las instituciones. De otra parte, se estudia a la motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional en relación directa con la toma de decisiones, el liderazgo institucional y los conflictos. En el tercer y último capítulo se aborda los resultados empíricos y el diseño de la propuesta de la investigación.

CAPITULO I: REGULARIDADES SOBRE EL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA

1.3 Ubicación

La I.E N° 20791-Lascalayo, nace en la comunidad del mismo nombre, por la necesidad educacional de los niños y adolescentes, ya que en esa época los colegios más cercanos se encontraban en el distrito de Ámbar y otro en el Caserío de Arinchay, este último solo hasta el 4to grado de educación primaria. Interesados los padres de familia de ese entonces acordaron crear y gestionar antes las entidades correspondientes una Instituciones Educativas de estudios para sus menores hijos. En un inicio funciono como una Instituciones Educativas particular ya que ellos construyeron una infraestructura rústica para 45 niños y jóvenes de diversas edades y cubrían el sueldo del profesor durante 1 año; posteriormente todas las autoridades unidas gestionaron ante la use N° 09 de Huaura de ese entonces para crear un Centro Educativo en esa comunidad, tras varios meses de gestión por fin se da la tan ansiada creación se da mediante la Resolución Ministerial de fecha 17 de junio de 1971, en la época del gobierno militar de Juan Velasco Alvarado. Empezó a funcionar en un solo aula de forma rústica y posteriormente fue construida con material de adobe con la ayuda de los padres de familia.

Pasaron 29 años teniendo en funcionamiento formal el nivel primario hasta el sexto grado, egresaban los niños culminando su nivel primario y muchos de ellos ya nos podían continuar con sus estudios secundarios,

solo los de una economía solvente emigraban al distrito de Ambar, Huacho y Lima a seguir sus estudios. Ante esta necesidad nuevamente los padres de familia que no contaban con recursos económicos para enviar a sus hijos a otra localidad, se gestionó la ampliación del servicio educativo técnico agropecuario de menores, dicha creación se dio con la Resolución Directoral N° 789-USE N° 09-HUAURA, de fecha 10 de mayo del 2000; en la actualidad funcionan ambos niveles Primaria y Secundaria, con profesores nombrados y contratados que están capacitados para conducir la educación de sus niños (as) y jóvenes.

La historia del distrito de Ambar.

El pueblo de Ámbar, es la capital del distrito del mismo nombre, en la provincia de Huaura y se encuentra 2082 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra situado en la región andina al noreste de la provincia de Huaura, en el flanco occidental de la Cordillera Negra y a orillas del río Supe. Tiene una gran extensión territorial de 919,4 Km. Limita geográficamente al noreste con los distritos de Gorgor, Manas, y Cochamarca de la provincia de Cajatambo, al oeste con Supe, y al sur con los distritos de Huaura y Sayan. Su capital es el pueblo de Ámbar y se encuentra a 69 km de Huacho. Su relieve presenta terrenos abruptos con pisos ecológicos de fuertes contrastes altitudinales que oscilan entre los 750 y 4500 m.s.n.m, estando el pueblo a una altitud de 2082 msnm.

Posee un excelente clima templado solo interrumpido por precipitaciones veraniegas caracterizado por presentar poca humedad en su atmósfera. Es dueño de abundantes recursos naturales. Siendo lugar estratégico para interconectar a otros pueblos del interior, como Cajatambo, Oyon y Huanuco entre otros. Ámbar fue fundado el 14 de marzo de 1611, a la usanza española por el arzobispo don Pedro de Villagomez, cuando gobernaba el virrey Juan de Mendoza Y Luna, Marqués de Montes Claros. El 02 de enero de 1822, fue creado como distrito por don José de San Martín en Huaura, siendo ratificado posteriormente como tal en 1857 por Don Ramón Castilla. El 20 de febrero de 1935, deja de

pertenecer a Cajatambo Y se anexa a la provincia de Chancay (hoy Huaura) por Ley N°8003. Según el cronista Huamán Poma de Ayala, en 1533, Hernando Pizarro Quedo impresionado con el atardecer en las alturas de Ayllón y exclamó ¡Ambar! Como premonición al nombre que llevaría este bello lugar años después. Precisamente en los meses de abril y mayo terminada la temporada de lluvia, los cerros que lo circundan al recibir el sol toman esa tonalidad ámbar.

Descripción Física

Nuestro caserío en la cual se realizó el estudio, y se ubica nuestra I.E. N° 20791, tiene un área total de 1 500 m² dentro de las cuales 750 m² se encuentran construidos, en su planta física cuenta con un solo ambiente para dirección, 8 aulas de clase, una sala de cómputo y biblioteca simultáneamente, un ambiente para almacén, un salón para actividades netamente de nuestra Institución la cual actualmente se la brindamos para el funcionamiento del Programa No Escolarizado De PRONOEI, 3 ambientes para baños un patio para recreación, todos estos ambientes de material rústico (adobón y piedra) y el lucido interior y la parte frontal con cemento. El techo de nuestra institución es de calamina, madera y clavos. Nuestro perímetro no se encuentra protegido por lo que se hace vulnerable su acceso por los animales y personas ajenas a nuestra institución.

Contamos con 2 pabellones; uno nivel secundario de menores y otro del nivel primaria de menores. Las aulas en su totalidad tienen piso de cemento, y gracias un programa del gobierno central contamos con instalaciones eléctricas en sus totalidad los ambientes, puerta de fierro en buen estado, las ventanas se encuentran en regular estado de conservación. El ambiente de la dirección cuenta con un escritorio, una computadora, y una impresora para realizar documentos de diversas índoles para las gestiones que el director y los docentes crean conveniente.

Los servicios higiénicos se encuentran en malas condiciones, ya que en sus mayoría se encuentran fuera de servicio por lo que los alumnos se ven perjudicados a la hora de hacer sus necesidades de higiene y no son apropiados para atender la población de la Instituciones Educativas, los cuales cada año requieren de mantenimiento y reparación de algunos enseres por deterioro de los alumnos durante el uso.

a. Aspecto demográfico

El centro poblado en la se ubica nuestra I.E. N° 20791, considerada como zona de extrema pobreza; se encuentra caracterizada como zona rural que y a una altitud de 3 345 m.s.n.m sobre el nivel del mar, perteneciente al distrito de Ambar, presenta un crecimiento demográfico moderado de donde fluyen estudiantes hacia nuestra Institución. Su comunicación con la ciudad de huacho, lima es a través de una carretera carrozable, en pésimo estado de conservación, propiciada por las constante lluvia entre los meses de diciembre a mayo, además de ello contribuye el poco apoyo de los pobladores en mejorar dicha carretera.

b. Aspecto económico

La estructura de nuestra Institución Educativa, conformada por las familias del centro poblado y sus alrededores, son de economía baja, y muy baja, la gran mayoría dedicada a la agricultura y ganadería como único sustento de sus hogares, los alumnos se constituyen en pieza fundamental del mantenimiento de sus hogares ya que en muchas veces realizan las actividades de los padres por lo que descuidan sus estudios continuamente. Se observa además a muchos niños y jóvenes sin padre o sin madre ello debido a que entre los años 1985 y 1995 su comunidad fue azotada por el flagelo del terrorismo, cabe mencionar además de ello que muchas jóvenes a su temprana edad, se convierten en madres solteras debido a la desinformación de la educación sexual en dicha comunidad.

A continuación presentamos el cuadro de la Realidad Socio Económica De Los Padres De Familia de la I.E. N° 20791-Lascamayo, de la cual pudimos obtener el siguiente cuadro.

NIVEL DE INGRESOS DEL PADRE DE FAMILIA:

NIVEL ECONÓMICO	Nº PP.FF	PORCENTAJE %
✓ ALTO	00	00
✓ MEDIO	00	00
✓ BAJO	25	78.125
✓ MUY BAJO	07	21.875
TOTAL	32	100

Fuente: Elaboración Propia

Este primer cuadro revela el nivel económico del padre de familia de nuestra Institución, pudiéndose observar que el mayor porcentaje de los alumnos proceden de familia con un estatus bajo y muy bajo, ello hace que repercuta en los niveles de aprendizaje de sus hijos en edad escolar.

Aspecto Social: de acuerdo los informes estadísticos recopilados en nuestra investigación; se ha verificado que la población ha migrado en alto grado a otras ciudades como es Huacho, Lima en su mayoría en la búsqueda de nuevos horizontes y perspectivas de trabajo ya que en esta comunidad esas oportunidades son escasas o nulas.

Cabe mencionar en este aspecto que muchos niños y jóvenes no tienen acceso a la educación ya sea por lo lejano de sus hogares o por el bajo nivel económico de estos.

Descripción cultural y Pedagógica

La Comunidad de Lascamayo perteneciente al distrito de Ambar, cuenta con una población caracterizada por su heterogeneidad en su composición cultural; ya que según datos estadísticos recopilados de las instituciones involucradas en el tema confirman que solo el 3.125% cuenta con el nivel superior; el 9.375% de los pobladores cuenta el nivel secundario completo y de ellos el 15.625% tiene su secundaria incompleta, además como mostramos en el cuadro siguiente el 46.875% de los padres de familia tiene primaria completa y de ellos el 18.75% no ha culminado su primaria y finalmente el cuadro nos muestra que el 6.25% no cuenta con estudios de ninguna índole.

Nuestros padres de familia se informan todos ellos a través de la radio como única fuente de información ya que no llega la señal de televisión. No se cuenta con internet ni teléfonos celulares, solo existe un teléfono comunitario, ello contribuye a que los padres de familia no puedan crear cultura o es limitado, como lo es también el apoyo directo de las actividades significativas del aprendizaje de sus hijos. Y ello repercute en el aprendizaje de sus hijos en la Institución Educativa.

NIVEL PROFESIONAL DEL PADRE DE FAMILIA:

NIVEL ESTUDIOS	Nº PP.FF	PORCENTAJE %
✓ <i>Superior</i>	01	3.125
✓ Secundaria Completa	03	9.375
✓ Secundaria Incompleta	05	15.625
✓ Primaria completa	15	46.875

✓ Primaria incompleta	06	18.75
✓ Sin Estudios	02	6.25
TOTAL	32	100

Fuente: Elaboración Propia

Población Escolar

Nuestra institución educativa N° 20791, en el nivel primario solo concurren alumnos del mismo centro poblado de Tambón mientras que en el nivel secundario se capta alumnos principalmente de 2 centros poblados como son la I.E. N° 20361 de Arinchay y el centro Poblado de Gantuyo I.E N° 20321, los cuales nos abastecen con sus alumnos en el nivel secundario. La población escolar conformado netamente por nuestro centro poblado es de apenas el 60% de alumnos y el 40% restante son de las 2 instituciones ya mencionadas, cuyas características de rendimiento físico e intelectual se ven afectados por los niveles bajos de ingreso económico de sus padres y la lejanía de los que vienen de las localidades cercanas por el cansancio, ya que se desplazan en un promedio de camino a una hora de nuestra institución, llegando tarde a sus hogares y por las mañanas teniendo que madrugar para llegar a la hora a su centro de estudio. A continuación, presentamos cuadros en la cual detallamos cuantitativamente el número de alumnos en los niveles de primaria y secundaria, así como el número total de docentes que lo conforma:

CUADRO N° 01:
ALUMNOS POR SECCIÓN-NIVEL PRIMARIA

GRADO	SECCIÓN	TOTAL	%
PRIMERO	ÚNICA	10	22.73
SEGUNDO	ÚNICA	07	15.91
TERCERO	ÚNICA	07	15.91
CUARTO	ÚNICA	04	9.09
QUINTO	ÚNICA	09	20.45

SEXTO	ÚNICA	07	15.91
TOTAL		44	100

Fuente: Documentos de la I.E.

CUADRO N. 02:

ALUMNOS POR SEXO Y GRADO-NIVEL PRIMARIA

GRADO	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
PRIMERO	04	9.09	06	13.64	10	22.73
SEGUNDO	04	9.09	03	6.82	07	15.91
TERCERO	05	11.36	02	4.55	07	15.91
CUARTO	03	6.82	01	2.27	04	9.09
QUINTO	06	13.64	03	6.81	09	20.45
SEXTO	06	13.64	01	2.27	07	15.91
TOTAL	28	63.64	16	36.36	44	100

Fuente: Documentos de la I.E.

CUADRO N° 03

POBLACIÓN DOCENTE-NIVEL PRIMARIA

CICLO	GRADOS	N° DOCENTES
III	PRIMERO SEGUNDO	01
IV	TERCERO CUARTO	01
V	QUINTO SEXTO	01
TOTAL		03

Fuente: Documentos de la I.E.

CUADRO N° 04

ALUMNOS POR SECCIÓN-NIVEL SECUNDARIA

GRADO	SECCIÓN	TOTAL	%
PRIMERO	ÚNICA	18	26.87

SEGUNDO	ÚNICA	12	17.91
TERCERO	ÚNICA	11	16.42
CUARTO	ÚNICA	13	19.40
QUINTO	ÚNICA	13	19.40
TOTAL		67	100

Fuente: Documentos de la I.E.

CUADRO N. 05
ALUMNOS POR SEXO Y GRADO-NIVEL SECUNDARIA

GRADO	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
PRIMERO	08	11.94	10	14.93	18	26.87
SEGUNDO	06	8.96	06	8.95	12	17.91
TERCERO	05	7.46	06	8.96	11	16.42
CUARTO	10	14.93	03	4.47	13	19.40
QUINTO	02	2.99	11	16.41	13	19.40
TOTAL	31	46.28	36	53.72	67	100

Fuente: Documentos de la I.E.

CUADRO N° 06
POBLACIÓN DOCENTE-NIVEL- SECUNDARIA

CICLO	GRADOS	N° DOCENTES
VI	PRIMERO	09
	SEGUNDO	
VII	TERCERO	
	CUARTO	
	QUINTO	
TOTAL		

Fuente: Documentos de la I.E

NECESIDADES BÁSICAS

Un 40% de nuestra comunidad, solo cuenta las necesidades fundamentales como son de Agua y Luz; y el otro 20% se encuentra en proyecto de atención, otro 40% no cuenta con ninguna de estas. Es obvio que el contar con todos los servicios, básicos fundamentales les servirá para acceder a otros servicios como: Teléfono, telefonía móvil, Cable e Internet.

Fortalezas y debilidades:

A. Fortalezas: Nuestra fortaleza radica en el entusiasmo de los docentes tanto del nivel primario como secundario, maestros de cada sección y área son profesionales capacitados en las últimas tendencias de la educación, los nuevos avances que se dan en nuestro sector, el nuevo enfoque pedagógico. Podemos afirmar que existe un alto porcentaje de alumnos promovidos. Las aulas mixtas permiten la coeducación Se mantiene una actitud positiva para el diálogo, cambio y superación. Existe espíritu de conocimiento y difusión de cultura. Cuenta con un equipo de medios audiovisuales: televisor, DVD, una fotocopidora, videos que los docentes mismos de acuerdo sus áreas para el desarrollo de las actividades de aprendizaje. Contamos con una sala de computo conformada por 10 computadoras, una pequeña biblioteca para el uso de nuestros alumnos. Además cuenta con un equipo de sonido y para las actividades y ceremonias de nuestra institución, también para la recreación de nuestros alumnos contamos con una cancha de fútbol. Cuenta con una infraestructura adecuada y con mayor capacidad para atender la demanda poblacional y la ampliación de servicios.

B. Debilidades: Así como contamos con nuestras fortalezas obviamente que también nuestra institución tiene sus debilidades: En un 30% de padres de familia no colaboran con sus cuotas y el derecho de asociación. La inscripción de alumnos para el proceso de matrícula no se hace en forma oportuna. No contamos con la participación de padres

de familia en el desarrollo de las actividades de aprendizaje y extracurriculares. Padres de familia con un porcentaje considerable con solo el nivel de educación primaria en su formación académica. Padres de familia dedicado íntegramente a labor agrícola y ganadera descuidando el acompañamiento académico de sus hijos. Algunos padres de familia en desacuerdo con la gestión de su asociación, con mala intención para la gestión de sus recursos. Limitado aporte del Estado en equipamiento con medios y recursos para satisfacer las necesidades de la Instituciones Educativas. Poca coordinación entre docentes del nivel primario y secundario para llevar a cabo un proceso unificado apuntalando hacia la búsqueda de nuestra visión. Falta unidad de criterios para el proceso de evaluación de los aprendizajes. Descuido de los padres de familia en la atención de sus hijos. Un gran porcentaje de alumnos que vienen a la Instituciones Educativas sin ingerir alimentos nutricionales por lo que según estadística de hospital distrital de Ambar el 60% de nuestros alumnos se encuentran desnutridos.

Teniendo conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades, que de alguna manera en nuestro trabajo de investigación se convierte en la **MATRIZ DE PROBLEMAS Y NECESIDADES**, para solucionar estos y otros problemas que atañen a nuestra Institución mi persona propone a nuestra institución un programa estratégico en la cual nuestro objetivo es contar con un director dedicado íntegramente a labor administrativa y que ejerza un liderazgo en la Institución Educativa n° 20791, el cual nos ayudará a superar y desterrar las debilidades encontradas en nuestro proceso de investigación. Y así dejar buenos precedentes para las demás generaciones tanto de alumnos como docentes que a la larga tendrán que suplirnos en nuestra sacrificada labor como las que es de un docente.

DIAGNOSTICO DE LA REALIDAD INSTITUCIONAL

A continuación presentamos todo el análisis realizado de la Institución Educativa N° 20791-Lascamayo desde su creación hasta su tendencia en el futuro.

RESEÑA HISTÓRICA DE LA I.E. N° 20791- LASCAMAYO

La I.E N° 20791-Lascalayo, nace en la comunidad del mismo nombre, por la necesidad educacional de los niños y adolescentes, ya que en esa época los colegios más cercanos se encontraban en el distrito de Ámbar y otro en el Caserío de Arinchay, este último solo hasta el 4^{to} grado de educación primaria. Interesados los padres de familia de ese entonces acordaron crear y gestionar antes las entidades correspondientes una Instituciones Educativas de estudios para sus menores hijos. En un inicio funciono como una Instituciones Educativas particular ya que ellos construyeron una infraestructura rústica para 45 niños y jóvenes de diversas edades y cubrían el sueldo del profesor durante 1 año; posteriormente todas las autoridades unidas gestionaron ante la use N° 09 de Huaura de ese entonces para crear un Centro Educativo en esa comunidad, tras varios meses de gestión por fin se da la tan ansiada creación se da mediante la Resolución Ministerial de fecha 17 de junio de 1971, en la época del gobierno militar de Juan Velasco Alvarado. Empezó a funcionar en un solo aula de forma rústica y posteriormente fue construida con material de adobe con la ayuda de los padres de familia. Pasaron 29 años teniendo en funcionamiento formal el nivel primario hasta el sexto grado, egresaban los niños culminando su nivel primario y muchos de ellos ya nos podían continuar con sus estudios secundarios, solo los de una economía solvente emigraban al distrito de Ambar, Huacho y Lima a seguir sus estudios. Ante esta necesidad nuevamente los padres de familia que no contaban con recursos económicos para enviar a sus hijos a otra localidad, se gestionó la ampliación del servicio educativo técnico agropecuario de menores, dicha creación se dio con la Resolución Directoral N° 789-USE N° 09-HUAURA, de fecha 10 de mayo del 2000; en la actualidad funcionan ambos niveles Primaria y Secundaria, con profesores nombrados y contratados que están capacitados para conducir la educación de sus niños (as) y jóvenes.

MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Vemos apropiado para nuestro estudio presentar como es la institución y hacia que apunta o se dirige

MISIÓN

En tal sentido, nos hemos constituido en una institución educativa al servicio del Estado Peruano y por ende de la Comunidad de Lascamayo, integrado por docentes y personal directivo eficientes e idóneos organizado en equipos de trabajo y deseos de mejorar el nivel educativo de nuestra población escolar comunal brindando una educación acorde con los avances científicos y tecnológicos a través de talleres educativos en los niveles de educación primaria y secundaria, logrando los objetivos institucionales mediante una vocación de servicio y respecto al prójimo guiando a los educandos por la senda del conocimiento, el trabajo y el bien.

La misión del centro educativo es:

"Formar Educandos con un alto nivel de autoestima y Moral; con capacidad crítica, creadora, participativa e investigadora para revalorar, trascender y transformar los valores socioculturales de su comunidad, permitiendo ser competitivos en cualquier medio"

VISIÓN

La planificación estratégica de la I.E N° 20791 hacia el logro de objetivos educacionales a largo plazo, está orientada a través de la formulación de objetivos estratégicos verificables; potenciando las virtudes de nuestro plantel, con carácter retador e innovador.

La finalidad de nuestra VISIÓN es la de constituir una guía institucional dentro de un contexto de cambio, evitando que el plantel pierda su rumbo. Por lo tanto, nuestra visión institucional responde a la pregunta ¿Cuál es el propósito principal, en relación con los alumnos que se plantea como misión?, ¿Cuáles son los propósitos o fines que aspiramos en la I.E, con respecto al alumnos, es decir la visión de futuro?.

El ideal de la institución educativa que aspira la IE:

Deseamos constituirnos en una institución educativa Líder en su género, competitiva, efectuando un trabajo acorde con los avances

científicos y tecnológicos, fortaleciendo de esta manera la formación CientíficoHumanístico y ocupacional, a través de la implementación de talleres productivos para nuestra comunidad, contando con la participación de los agentes educativos y brindando una educación ocupacional a nuestros educandos que próximamente egresarán del plantel.

Así también la obtención de los siguientes elementos de visión educativa:

- Director dedicado a tiempo completo ejerciendo un liderazgo hacia sus docentes, padres de familia y alumnos.
- Vivir una relación dialogante con las familias y comunidad.
- Docentes actualizados en nuevos paradigmas y procesos de aprendizaje y su ejecución en el área pedagógica.
- Que se cuente con docentes comprometidos y que se identifiquen con su Institucion Educativa y la comunidad.
- Que los educandos sean comunicativos, creativos, competentes, investigadores para que actúen con iniciativa propia y reflexionen sobre su decisiones.
- Que los alumnos eleven el rendimiento escolar y baje la deserción y ausentismo escolar.
- Que se brinde una educación integral con valores morales y éticos.
- Docentes con calidad humana y una infraestructura adecuada, en un clima de trabajo solidario y colectivo.
- Laboratorio moderno, completamente equipado, para Primaria y Secundaria.
- Sensibilización y promoción de actividades que favorezcan la ecología, la conservación del medio ambiente
- Biohuertos y la crianza de truchas, para el uso productivo del tiempo libre.

1.2 La gestión educativa en América Latina y el Perú: características y regularidades

En este capítulo, buscamos abordar esa brecha proporcionando un examen multifacético del liderazgo escolar en América Latina, identificando tanto lo que sabemos cómo lo que no sabemos sobre el estado del campo. Utilizando métodos de revisión de investigación sistemática, este documento representa un esfuerzo por poner la investigación dispar en esta área en una "forma coherente y significativa" (Hallinger, 2012: 145). Examinamos las políticas y la investigación sobre el liderazgo escolar en América Latina desde 2000 hasta 2016, y encontramos que (a) hasta hace poco había un relativo silencio con respecto al liderazgo escolar en América Latina, y (b) un reciente interés en el liderazgo escolar en América Latina se está volviendo evidente. Para los estudiosos de la educación comparada, ambos hallazgos son interesantes y suscitan dudas. ¿Qué conexiones se pueden observar entre el rango de sistemas educativos (desde altamente centralizados a descentralizados, por ejemplo) en América Latina y el momento de la llegada de este remedio de política particular en diferentes jurisdicciones? América Latina es tan diversa; ¿Por qué esperaríamos ver algo en común en las iniciativas de política educativa?

1.2.1 Contexto regional y contexto educativo

Los investigadores de educación de fuera de América Latina a menudo saben poco sobre esta parte del mundo poblada y culturalmente diversa, y aún menos sobre sus escuelas. Con sistemas que van desde Cuba (y su contexto de control gubernamental totalmente centralizado) hasta Chile (donde las escuelas operan dentro de un modelo de mercado competitivo explícito), el trabajo cotidiano de los líderes escolares en América Latina varía mucho. En términos de directores de escuela, por ejemplo, el grado en que se los considera alternativamente como profesionales con una descripción de trabajo especializada, o como

burócratas, o como maestros con tareas escolares adicionales, varía mucho. A nivel regional, vemos nuevas inversiones en liderazgo educativo en esta gama de contextos. Las experiencias de América Latina por lo tanto resaltan el amplio atractivo del liderazgo educativo como una herramienta para el mejoramiento escolar.

Varias características distintivas de América Latina y sus sistemas educativos merecen consideración aquí. Primero, América Latina incluye a más de 500 millones de personas y está compuesta por una amplia y diversa gama de países, desde Brasil y México, que son gigantes en términos de masa de población y población, hasta Nicaragua y Uruguay, que son pequeños. Sin embargo, todos los países de América Latina luchan con los legados del gobierno colonial y los problemas comunes de la concentración de la riqueza y los altos niveles de pobreza, dado que América Latina es la región más desigual del planeta (Rivas, 2015). Además, de los 500 millones de personas, aproximadamente 120 millones son de ascendencia africana y 40 millones son indígenas; ambos tienden a concentrarse en la base de esta estructura de clase desigual y sufren discriminación (Telles y Bailey, 2013).

"A fines del siglo XX, todos los países sudamericanos habían alcanzado los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas para 2015 en educación, con la mayoría de los niños matriculados y completando la educación primaria, y la alfabetización básica alcanzando casi el 100% de la población joven" (Schwartzman, 2015: 3-4). Al mismo tiempo, "la calidad de la educación sigue siendo crítica" (Schwartzman, 2015: 4) con resultados PISA de la primera década del siglo XXI que muestran 60% o más de estudiantes por debajo del estándar en matemáticas y 40% o más por debajo del estándar en lenguaje (Schwartzman, 2015: 4). Estas dificultades en la calidad y equidad de la educación no solo provienen del contexto social en el que viven y han vivido la mayoría de las familias, sino que también se derivan de las capacidades limitadas encontradas en los sistemas escolares, comenzando con las habilidades de enseñanza de muchos maestros (Bruns y Luque, 2015). La creciente

clase media de América Latina exige un mayor acceso a una educación secundaria y postsecundaria de alta calidad (Rivas, 2015), ejerciendo presión sobre los responsables de las políticas para abordar problemas de calidad, mejora del sistema y obstáculos al acceso de forma simultánea.

Otra característica compartida por los sistemas educativos latinoamericanos son los poderosos sindicatos docentes nacionales. La mayoría comenzó en la década de 1960 durante un período de expansión educativa, ideológicamente desde la izquierda, incluye a todos los maestros públicos y por lo tanto es el grupo más grande de trabajadores públicos, y generalmente son lo suficientemente poderosos como para oponerse a las reformas educativas e incluso influir en la política nacional y las elecciones (Corrales, 1999; Lopez, 2008; Palamidessi, 2003; Tedesco y Tenti Fanfani, 2002). Cualquier examen del trabajo de los líderes a nivel escolar en América Latina debe por lo tanto considerar la influencia del trabajo organizado de los docentes.

1.2.2 Atención al liderazgo a nivel escolar en la región

Las políticas que enfatizan el liderazgo escolar -incluida la reescritura de las descripciones laborales de los líderes escolares de manera que enfatice un liderazgo más "instructivo" y menos "directivo" - son relativamente nuevas en América Latina y no están exentas de controversia (Weinstein et al., 2014). En parte, la controversia se deriva del hecho de los bajos niveles de profesionalización de los directores de escuela (Murillo y Roman, 2013); ¿Los directores tienen el conocimiento pedagógico básico o la autoridad de la organización para proporcionar retroalimentación a los maestros? Además, los esfuerzos para desarrollar la capacidad docente o mejorar la calidad de la instrucción, en la medida en que implican evaluación o incentivos docentes, generan resistencia y preguntas sobre la equidad y la transparencia (López, 2008), y con frecuencia los sindicatos se involucran.

Notamos que hay poca investigación publicada sobre liderazgo escolar en el contexto latinoamericano, incluso en países que prestan mayor atención al liderazgo, como Chile. Algunos podrían argumentar que esto simplemente refleja una tendencia más amplia: hay poca investigación publicada en cualquier área temática en América Latina en comparación con otras partes del mundo. Por ejemplo, la base de datos Scimago enumera 10,699,739 publicaciones para América del Norte, pero solo 1,386,009 para América Latina (todas las áreas temáticas, todas las categorías temáticas, 1996-2015). Esto puede ser cierto: tendríamos que realizar un estudio diferente para determinar esto. Sin embargo, hipotetizamos que las publicaciones de investigación sobre liderazgo escolar per se son más bajas en América Latina que en otros temas, pero también mostramos en este documento que el interés en el liderazgo escolar está creciendo, no solo en investigación sino también en política.

También encontramos que un poco más común es el trabajo que examina "la gestión escolar en los países en desarrollo" (Galiani y Perez-Truglia, 2014, énfasis agregado), centrado en "el sistema a través del cual las escuelas están organizadas para administrar sus recursos" (Galiani y Perez-Truglia, 2014: 193-194). En otras palabras, la gestión en esta investigación se ha definido de forma tal que destaca los sistemas más que el trabajo de los gerentes. En este artículo comenzamos con un nivel diferente de análisis; ponemos de relieve el trabajo de los líderes escolares para comprender mejor cómo una región diversa ve su potencial para contribuir al mejoramiento escolar. Como la mayoría de la literatura que encontramos se enfoca en los directores de las escuelas, tuvimos que escribir más sobre los directores de las escuelas que otros líderes escolares, como los subdirectores o los líderes docentes. En el texto, usamos 'líder' cuando nos referimos a todos los líderes escolares (directores, subdirectores, maestros líderes y otros) y 'director' cuando se refieren solo a directores de escuelas.

Los países de América Latina generalmente requieren que los directores cuenten con experiencia previa en el aula y un título profesional en educación, con excepciones como Colombia, que requiere un título indefinido y una experiencia laboral de al menos cuatro años; y Chile, que requiere tres años de experiencia en el aula y cualquier licenciatura de ocho semestres (Weinstein et al., 2014). Hay una historia de ver la dirección como 'un nombramiento político relacionado con el proceso electoral más que con competencia' (Mariano et al., 2015, citado en Oplatka, 2016: 9), pero ha habido cambios de política recientes que hacen hincapié en una mayor transparencia y estandarización en la contratación. Argentina, Colombia, Ecuador, México y Perú utilizan una combinación de competencias y / o exámenes basados en el mérito. Costa Rica y Chile intentan aumentar la estandarización de los procesos utilizando una selección basada en el mérito evaluada por las agencias del gobierno central.

Dada la limitada autonomía que parecen tener los directores en América Latina, nos sorprendió encontrar una gran diversidad en el grado en que su contratación se gestionaba centralmente o se descentralizaba. (Esperábamos ver una contratación mayoritariamente centralizada). En Argentina, las provincias locales regulan el proceso de elegibilidad y no existe un rol para el gobierno central (una ilustración de cuántas decisiones en el sistema federal argentino se toman a nivel provincial); en Chile y Perú existe un enfoque de gobernanza compartida donde el nivel local tiene la decisión final; en Ecuador un comité escolar, compuesto por padres, estudiantes y profesores, participa en la evaluación del plan de gestión escolar presentado por el candidato; y en Costa Rica, Colombia y México existe un proceso totalmente centralizado mediante el cual los jueces califican a los candidatos para decidir sobre el nombramiento definitivo.

Una primera precisión tiene que ver con la idea de la gestión hace 25 años no se hablaba de tópicos de gestión. Esta actividad estaba separada en dos actividades conceptuales distintas: la planificación y la

administración. De hecho, hoy aún hay escuelas distintas unas que forman planificadores y otras que forman administradores. La idea básica detrás de esta definición consiste en que, por una parte, los planificadores son los que hacen los planes, los que piensan, fijan los objetivos, determinan las acciones que hay que seguir. Los administradores aparecen como aquellas personas encargadas de ejecutar las acciones predeterminadas. El modelo así definido hace una separación clara entre la acción de diseño y la acción de ejecución asignados a diversos universos.

Precisar algunos conceptos de gestión significa, concebir una nueva forma de administrar las instituciones educativas utilizando la incorporación de nuevas herramientas, logrando de esta forma los objetivos planteados. Es así, que la gestión adquiere una especificidad; en tanto que tiene mucha importancia la labor humana.

En este contexto, “la gestión educativa, es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.” (Maureira, 2000: p. 65).

1.2.3 Los nuevos paradigmas en el contexto de la gestión educativa desde el liderazgo pedagógico

El surgimiento de un nuevo paradigma de la administración escolar está en función de la baja presencia de lo pedagógico, énfasis en las rutinas, trabajos aislados y fragmentados, estructuras cerradas a la innovación, autoridad impersonal y fiscalizadora y las estructuras desacopladas.

La gestión educativa estratégica en los nuevos paradigmas está orientada a la centralidad de lo pedagógico, habilidades para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesional, culturas organizacionales

cohesionadas por una visión de futuro e intervenciones sistémicas estratégicas. (IIPE 2000: p. 15).

En este sentido, los cambios están orientados a la mejora de los centros educativos están determinados por la aplicación del nuevo paradigma de la gestión educativa estableciendo un proceso de participación.

1.2.4 La gestión educativa y la participación de los actores escolares

¿Cómo la gestión educativa incentiva la participación de los actores escolares en el centro educativo?

El enfoque del modelo de gestión que incentiva la participación el centro educativo se enmarca en ese paradigma que habla acerca de los nuevos estilos y modelos para direccionar y conducir toda la planificación estratégica, utilizando la gestión educativa como una herramienta de efectividad para el logro de los resultados positivos de calidad en los procesos educativos, Antúnez (1999: p. 90).

Es así, que la mejora de las instituciones educativas se logra con la aplicación del enfoque de la gestión en todas sus áreas, el éxito o fracaso depende del abordaje y la participación de los actores involucrados.

La participación está ligada a la responsabilidad y el compromiso. En el caso de la escuela, es necesario tener en cuenta que la responsabilidad sobre su proyecto y funcionamiento no igual para todos los que la conforman. Participación no implica indiscriminación de roles y funciones organizacionales, sino compromiso desde el lugar de cada uno. La apertura de la escuela a verdaderos procesos participativos redundan en la democratización de los vínculos con la comunidad y también internos, da lugar al trabajo compartido de los distintos actores en función de objetivos comunes. Se aprende a escuchar sus necesidades y visiones, que permita establecer acuerdos.

La importancia que adquiere la gestión educativa en la época de cambios y estilos de dirección del sistema educativo, la concibe como un conjunto

de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de un sistema educativo, donde la actividad de los actores colectivos se integra para cumplir los mandatos sociales; acciones desarrolladas para los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Asimismo, es un saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción ética, eficacia y política de mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

(Carriego, 2005: p. 107).

1.2.5 Características de la gestión educativa

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones de las autoridades educativas que influyen en la coordinación de los centros educativos de una sociedad en particular.

El ámbito de trabajo de la coordinación puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio/distrito, departamento o país. Las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o la autoridad como parte de un proyecto de nación.

Es por ello, que las características de la gestión educativa se enmarcan en los procesos de mejora de los centros educativos entre ellas:

- Apuesta a la transformación y la innovación de la educación.
- Promueve nuevos liderazgos compartidos con sentido de logro entre todas las instituciones.
- Actuación en el aula, sin ignorar el marco político jurídico y político educativo.
- Asume a la gestión curricular como eje central con pensamiento estratégico.
- El desarrollo profesional docente y directivo como condición para la transformación.

- El liderazgo pedagógico con responsabilidad en el aula como espacio de aprendizaje permanente.

1.2.6 La toma de decisiones en la comunidad educativa

En los centros educativos encontramos hoy en día grandes retos para todos los actores fundamentales en los procesos de gestión. A pesar de ello nos une el pensamiento y exigencia de querer proporcionar la toma de decisiones para lograr el cambio.

¿Es necesaria la toma de decisiones para promover un modelo de participación en el centro educativo?

En la toma de decisiones, es importante que las mismas estén fundamentadas en una normativa institucional que permita una práctica de las mejores acciones para beneficio de los miembros en la búsqueda que posibilite alcanzar los objetivos de la institución. Por ello, exponen que la toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de un centro educativo.

En ese contexto, la capacidad instalada y la creatividad juegan un papel muy importante en la toma de decisiones que apunte al desarrollo de la institución educativa.

Soleno y Morel (2002: p. 63), se entenderá por toma de decisiones, el proceso mediante el cual la función directiva toma contacto con las diversas alternativas que permiten la identificación de problemas y la construcción de soluciones.

[...] ...El proceso de toma de decisiones, aunque recae gran parte en el equipo directivo del centro educativo, no es tarea exclusiva de éste. De hecho, las decisiones más importantes se toman dentro del aula y quien decide es el docente: el elige los contenidos que consideran convenientes, la estrategia metodológica para que el aprendizaje sea efectivo, el clima emocional de la clase, los niveles de participación de los alumnos, el nivel de apertura para la construcción del conocimiento, los criterios específicos de evaluación, entre

otros. (...), es importante señalar que las decisiones que se toman en el aula deben estar en correspondencia con las grandes decisiones que se toma en el centro educativo, es decir, las decisiones institucionales deben tener una relación y articulación directa con las decisiones pedagógicas del aula. Si esto no es así, la institución pierde su carácter sistémico y su visión de totalidad. Si las decisiones institucionales no son coherentes con las decisiones pedagógicas no estamos haciendo un proceso de gestión educativa integral estratégica, tan solo estamos haciendo un proceso de administración separado de la acción docente [...] (p.63).

Si bien la toma de decisiones es básica para la función directiva esta adquiere connotaciones según las características propias del rol Directivo. De esta manera, Braslavsky (1999: p. 97), considera que entre las características decisivas sobresalen tres para que el ejercicio del rol directivo fortalezca la inteligencia de las instituciones educativas:

- Primera: La toma de decisiones trata sobre el valor que se le otorga a la función formativa de los establecimientos educativos.
- Segunda: La toma de decisiones está muy unida en todas las organizaciones humanas al principio de autoridad de construir sentido para el establecimiento en su conjunto, pero también para cada uno de los grupos y de las personas que lo integran.
- Tercera: La toma de decisiones está muy unida a la capacidad que posee la dirección de construir eficacia, es decir que cada uno de los grupos sienten que el sentido que buscan en este establecimiento se realiza con una relación aceptable entre la inversión personal de tiempo y energía, y el beneficio que se obtiene en relación con el sentido buscado.

En este contexto, la organización de acuerdo a sus equipos de trabajo debe considerar la posibilidad de equivocarse en la toma de decisiones.

La toma de decisiones en consenso, el liderazgo democrático o la propia democracia, invita a la consideración de las opiniones deseos aspiraciones o inquietudes de todos, pero no siempre se puede satisfacer los caprichos particulares de los miembros, si no lo que más conviene a la institución o a la comunidad educativa, por lo tanto, consensuar significa ponerse de acuerdo en lo que más conviene a la institución, los intereses individuales deben anteponerse a los intereses colectivos, esto, tiene que ver con la madurez de las personas, y con el tipo de liderazgo que se realiza en los centros educativos.

En los centros educativos de administración tradicional, predomina la decisión del director o en su defecto la opinión de quien ejerce el liderazgo, todo lo contrario sucede en la aplicación del liderazgo pedagógico desde la perspectiva del nuevo enfoque de gestión, las decisiones son ampliamente razonadas y discutidas con amplia participación de los actores de la comunidad educativa.

Asimismo, Malinkoff (2001: p. 90), define el proceso de toma de decisiones, como la facultad de escoger la mejor y más concerniente alternativa de un conjunto posible de ellas. También el autor, que para tomar decisiones, se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas en el que todo y cada uno siguiendo opiniones ampliándose las mismas y generando la solución a la situación problemática planteada.

1.2.7 La delegación una práctica fundamental en la gestión institucional

¿Por qué la delegación es una práctica importante en la gestión institucional?

La desconcentración de la toma de decisiones el criterio aportado por quienes desarrollan las prácticas educativas, la búsqueda de escenarios alternativos, la planificación estratégica, el aplanamiento y hasta la inversión de la pirámide, el trabajo y la evaluación por resultados más que el control de tareas simples y repetitivas han transformado el mundo

de los gestores educativos y el management que buscan generar organizaciones humanas más efectivas.

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al de Dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. La delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad favorece el trabajo en equipo y permite al director disponer de más tiempo a dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar. El director gerente puede delegar tareas o procesos, delega procesos a los equipos docentes. En este sentido, delegar es compartir el poder, responsabilizar y responsabilizarse de una tarea, atribución, acción, esto pensando, que si hay mayor cantidad de participantes responsabilizados, mayor cantidad de acciones y tareas pueden ejecutarse, no así en los esquemas de administración tradicional, donde muchas acciones o resultados no se cumplen por falta de tiempo que se acumula en una sola persona; por lo tanto, una amplia delegación en un centro educativo que ejecuta el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de gestión educativa, desarrolla un mayor número de acciones a diferencia de centros educativos con enfoque tradicional.

El director delega hoy en día, a maestros, alumnos, padres y madres colaboradores, dinamizando y garantizando el buen funcionamiento institucional y maneja la contingencia de forma participativa.

El equipo pedagógico es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización del Proyecto Curricular de Centro (PCC), el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.

El equipo de gestión como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia condiciones materiales para el aprendizaje.

El equipo de evaluación asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

El cambio organizacional se relaciona con: el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, el desarrollo de la reflexión entre los miembros sobre que realizan, que resulta y se aprende de ello, los comportamientos innovadores y a la vez, con la cultura organizacional que la misma institución genera y sustenta.

Las nuevas culturas de trabajo requieren algo más que conducción. Exigen claridad de las metas institucionales que reúnen a los equipos impulsores de la gestión y al resto de los integrantes; requieren capacidades y competencias interpersonales para desplegar los objetivos estratégicos en la institución educativa, García (1997: p. 112).

Según el IPE (2000: p. 7) describe que es necesario delegar y encomendar tareas, y que existen por lo menos doce razones que justifican la necesidad de delegar en las organizaciones modernas:

- ampliar la autonomía y la toma de decisiones colegiadas,
- reconstruir el sentido,
- dar empowerment, para revitalizar,
- desplegar los objetivos estratégicos,
- aumentar la eficacia,
- hacerle frente a la complejidad creciente,
- ofrecer respuestas a tiempo,
- fortalecer las competencias colectivas, desarrollando el juicio discrecional.

- extender o dominar mejor el tiempo,
- aumentar los niveles de responsabilidad y el compromiso,
- motivar, integrar y generar pertenencia,
- dominar las urgencias, el futuro inmediato y aumentar los niveles de confianza.

De ahí que el valor agregado de la delegación, las competencias y las prácticas de delegación, la gestión y el liderazgo reuniendo en su realización los propósitos, los valores, la pasión, y la imaginación con los objetivos, con las estrategias de búsqueda de eficacia. En este sentido, estas prácticas generan valor añadido o agregado para los actores y para el mismo sistema, Páez (2003: pág. 98).

La delegación, es un medio para aumentar e interconectar las competencias de la organización con las competencias de los equipos y con las competencias de los individuos. De esta forma, los tres actores mencionados (organización, equipos e individuos) transforman sus competencias para resolver los problemas que se presentan, logrando así un amplio y exitoso desempeño, Soler (2003: p. 82).

La delegación, es una condición necesaria para la Dirección democrática. Por tanto, en un escenario donde los cambios son permanentes, la expectativa institucional es promover características democráticas aplicando herramientas de gestión delegación como práctica fundamental para el cumplimiento de los objetivos. Delegar es más que transferir funciones y responsabilidades a otras personas. Es decir, que delegar se convierte en una competencia de gestión importante que permite un crecimiento institucional. Delegar es un instrumento eficaz para la gestión educativa institucional en el marco de una organización flexible. Por lo tanto, implementar la delegación en una institución hace que los instrumentos de gestión adquieran la confiabilidad necesaria. En este mismo contexto, Aguerro et al. (1999: p. 94) plantea:

- Que los objetivos institucionales y la estructura organizativa sea incorporada como parte de la vida del sistema de relaciones de un centro educativo.
- Acercar el equipo directivo a la realidad concreta donde desembocan las decisiones de carácter institucional.

- Flexibilizar las estructuras organizativas del centro educativo en función de los intereses de los miembros de la institución.

La pregunta está orientada ¿se puede delegar todo a todas las personas tareas? He aquí algunas consideraciones a tomar en cuenta al respecto:

□ La tarea que se delega ¿es realmente delegable?

No siempre la tarea que se delega es realmente delegable porque existe persona de confianza para delegar la tarea.

- Al delegar una determinada tarea ¿se consideran las capacidades y limitaciones de las personas a las cuales se delegan?

Algunas veces se consideran las capacidades y limitaciones para delegar una tarea a las personas y otras veces se coloca la persona de más confianza.

- ¿Se ha preparado adecuadamente a las cuales se delegan? No siempre se prepara a las personas a las cuales se delega.

1.2.8 La resolución de problemas en la nueva gestión educativa

Es uno de los aspectos teórico práctico de la nueva gestión educativa que se presenta como uno de los grandes retos del nuevo gestor educativo. Generalmente los administradores tradicionales, pretenden resolver problemas nuevos con fórmulas y soluciones viejas, debido a la falta de actualización e innovación en su formación teórico práctico.

En este mismo contexto, Vinyamata (2005: p. 78) plantea por lo menos siete etapas para resolver problemas en las relaciones intersubjetivas que se dan en los miembros de la comunidad o en las relaciones del sector educativo. Identificar el problema: La resolución de un problema o la intervención en una situación educativa problemática con fines de mejoramiento requiere y supone conocimiento profesional que defina, delimite, y explique cuál es el problema y porque se genera y cuáles son

las variables susceptibles de manipular a través de una estrategia racional.

1.3 El liderazgo en la gestión de las instituciones educativas

Como líderes, hoy enfrentamos un mundo en constante cambio: ambiental, social, geopolítico, tecnológico... Las respuestas del pasado ya no son suficientes. El Liderazgo Auténtico es una nueva visión del liderazgo centrada en el autoconocimiento y que conjugan tantas fuentes de Oriente - budismo, meditación, espiritualidad - y de Occidente - Teoría de los Sistemas, inteligencia emocional, comunicación efectiva y coaching, entre otros.

A través de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por los dirigentes de los gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente ellos son reconocidos como líderes. Es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelo para todos.

El recorrido por la historia permite relacionar las actividades desarrolladas con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los personajes que influyó en el desarrollo de la humanidad.

El análisis evolutivo permitió identificar algunas de las cualidades que permitieron y permiten que un líder dirija los procesos del desarrollo humano y organizacional encaminado al aumento de productividad y competitividad de su organización, para realizar las acciones necesarias que permitan potencializarlas para facilitar así el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, china, Grecia, Roma y hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la Iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de la Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial.

Los historiadores han mostrado han mostrado diferentes etapas de la evolución humana, sin embargo se tomaron estas por su importancia en el bienestar y el desarrollo de los pueblos, además de sus impacto en las organizaciones formales e informales y sus influencia en el desarrollo de administración actual.

Civilizaciones antiguas. Con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción de instrumentos de trabajo, el descubrimiento del fuego, la invención del arco y la flecha, entre otros; permitieron inicialmente que los inventores no fueran tenidos en cuenta y en muchos casos tachados como “locos”, sin embargo, cuando se alcanzaba el resultado se convirtieron en modelos a seguir por toda la comunidad, siendo los líderes los que coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural del trabajo acorde con el sexo y edad entre hombre y mujeres; adultos, niños y ancianos. Algunos documentos de la civilización Sumeria que datan entre el siglo L y XLIX a.c. presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores productos del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de sus gestión al sumos sacerdote.

En Egipto, la construcción de la pirámide de Keops que finalizó en el siglo XXV a.C., se llevó a cabo con trabajadores altamente cualificados,

comandados por capataces de considerables conocimientos en geometría.

1.3.1 El liderazgo en la organización educativa

Según Fernández et al. (2002: p. 99), las organizaciones contemporáneas se componen de personas con exigencias diferenciadas que plantean formas de liderazgo adaptadas a las condiciones a que han llegado sus miembros. Esta mirada a las organizaciones en general se percibe que los comportamientos individuales y colectivos, la motivación, el liderazgo junto a la estructura y los procesos organizacionales influyen en los resultados en términos de rendimiento a nivel individual, tanto del grupo como de la propia organización.

El liderazgo, surge como una importancia fundamental para las organizaciones educativas, no sólo limitándose a promover la mejora del aprendizaje, sino también fomentando un clima de trabajo y de convivencia con el fin de lograr resultados positivos, aplicando un liderazgo pedagógico desde la perspectiva de los procesos de gestión. Es así, que el liderazgo es una competencia de la gestión educativa que permite la conducción de las organizaciones educativas para la mejora de los aprendizajes.

Al respecto Álvarez, (2001: p. 27), afirma que el liderazgo moderno debe ser entendido también de una forma humanista y horizontal, con una capacidad específica de implicar a las personas en un proyecto global que pueda crear capacidad e ilusión y desarrollar otros valores inherentes a quien realiza una tarea en una organización.

El liderazgo desarrolla procesos más allá de la motivación que se convierten en la adquisición de compromisos. En este sentido, Antúnez,

(2000: p. 79), hace referencia a siete bloques, que contienen roles de esa función. Entre esas funciones se resalta, el bloque de las tareas personales e impersonales, para referirse a la relación que debe existir entre los miembros de la comunidad escolar. Es decir, la organización trabaja obtiene resultados que aluden a la corresponsabilidad que debe existir entre los actores escolares.

El liderazgo pedagógico, hoy en día, se constituye en un elemento que adquiere relevancia en el desarrollo y la mejora continua de los resultados de aprendizajes en el aula. Ampliar el aula convencional, supone enfatizar en dispositivos formativos, de participación en las instituciones educativas; el análisis de estas prácticas, jornadas, proyectos resultan imprescindibles a los centros educativos. De manera más precisa, romper las paredes del aula supone implementar la práctica en el que los aprendizajes *in situ*, en instituciones educativas, constituyen una práctica fundamental para avanzar en el conocimiento de la organización.

Senge (1992: p. 120) por su parte contribuyó a popularizar el término “que aprende”, hablaba de que dichas organizaciones tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva habilidad (aprender a aprender); lo que implica transformar la manera de pensar dominante, así como generar enfoques compartidos. En este contexto, una organización que aprende es aquella que tiene una competencia nueva; que se capacita para procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformado, no estrictamente de modo acumulativo o reproductivo.

En contraparte, Fullan (1993: p. 177), nos comenta que resulta una ilusión que las escuelas sean organizaciones que aprenden, el propone que podría ser realizable pero en un futuro lejano, la ironía de la realidad escolar es que son instituciones dedicadas al aprendizaje y ellas mismas no intentan aprender. Las instituciones educativas no suelen ser, por sus

propias condiciones estructurales, organizaciones aptas para el aprendizaje permanente concebir la escuela como una comunidad de aprendizaje institucional, aparte de algunos de los procesos internos descritos, exige reestructurar los contextos organizativos de trabajo de los profesores.

Pero, ¿Qué hacer para generar el cambio en las organizaciones educativas?

El liderazgo es un factor importante en el cambio de las instituciones educativas. Numerosos análisis de innovaciones han puesto de manifiesto el papel crucial que el equipo directivo ha tenido en su desarrollo exitoso. El liderazgo ejerce un papel relevante en la práctica de determinadas innovaciones y transformaciones que influyen en las expectativas y compromisos que los directores y docentes tienen acerca de los fines de la organización. Es muy importante el compromiso conjunto de los profesores en el proceso de cambio, como un factor clave para que el proceso mismo pueda fructificar.

1.3.2 El liderazgo en la función directiva y docente

¿Por qué el liderazgo es inherente a la función directiva y docente? El liderazgo en la función directiva y docente hace que el centro educativo se transforme en un centro educativo de liderazgo, la transformación del centro, hoy en día, pasa por diferentes procesos para lograr la mejora continua. Por lo tanto, ese nuevo aprendizaje en los educadores les permite, construir un modelo de liderazgo en beneficio de los educandos.

El mejoramiento de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que activamente realizan actividades como; dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora. Es decir, la mejora de los centros educativos está en relación con el liderazgo del equipo directivo y docente.

[...]...hace tiempo que se admite que la calidad de la enseñanza tiene que ver con los aspectos relacionados con el funcionamiento colectivo y no sólo de variables cuantitativas como la interacción alumnos-profesor; o con la calidad de los procesos didácticos desarrollados en la comunicación entre profesores y estudiantes. El cambio de paradigma, guiado por una perspectiva más ecológica en el análisis de la práctica y en la concepción de estrategias para cambiarla, lleva a detenerse en la calidad de las tareas que ayuden al funcionamiento vertebrado de los centros escolares [...] (Gimeno 1995: p. 11).

Son varias las tareas que pueden cumplir esa función vertebradora dada la complejidad de las instituciones escolares: la organización de la convivencia cotidiana, la obtención y el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales, el diseño, el desarrollo y la evaluación de las propuestas de enseñanza, las interrelaciones con la comunidad en la que prestan sus servicios entre otras. Pero teniendo en cuenta la especificidad de la institución escolar, son las tareas correspondientes a la dimensión pedagógico-didáctica las que adquieren especial significación porque permiten construir funcionamientos vertebradores de las escuelas con respecto a su tarea inherente.

Garantizar una mínima coherencia pedagógica entre el equipo de docentes a fin de que sus actuaciones individuales y colegiadas contribuyan a la realización del proyecto común que a cada centro educativo se le supone y se le exige, según los casos. (...) proyecto que no nacerá ni crecerá espontáneamente, sino estimulado, Gimeno (1995: p. 154-155).

El tiempo es un valor escaso en las organizaciones. En los centros escolares este hecho puede originar dificultades y obstáculos en la gestión, que son especialmente importantes cuando la Dirección o la estructura son inestables o poca sólidas, o bien cuando los planes que se ejecutan responden más a motivaciones episódicas que a una visión integrada y prospectiva a medio plazo. (...) A menudo, la justa reivindicación que reclama más tiempo para tareas de coordinación

entre profesores o para la planificación, no se apoya en una utilización eficaz y honesta del tiempo ya disponible, Antúnez, (1997: p. 27).

Estudios recientes han demostrado que el docente como líder en los centros educativos presenta evidencias de trabajo, que producen un impacto de acuerdo al liderazgo realizado en el aula de clases. Un espacio propio en este liderazgo es que a través de una estructura de gestión educativa, se facilite la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión.

“Si bien la mayoría de las organizaciones educativas pasan lentamente de un estilo de administración y gestión muy jerarquizado a otro donde los Directores escolares se les demanda que no sólo gestionen, sino que ejerzan liderazgo en su organización, surge ahora, reconociendo el potencial profesional en las organizaciones escolares, un tipo de liderazgo que involucra a toda la comunidad docente. En esta nueva concepción al actor (profesor) se le demanda su particular contribución a la institución escolar a través del ejercicio de su propio liderazgo”. (Uribe 2005: p.110).

1.3.3 El liderazgo en un nuevo escenario de gestión en época de cambio

El liderazgo actualmente es considerado como una de las cualidades que debe poseer el gestor para liderar con capacidad la conducción de las instituciones y la transformación de las mismas en dos dinámicas, la tarea, y la relación humana, aplicando modelos de liderazgo con cierta dosis del aspecto espiritual para ejercer influencia que contribuya al buen desarrollo de las instituciones cuyo requerimiento es necesario, que debe aparecer en el proceso de la vida institucional, Echeniz (2001: p. 110).

En este sentido, la innovación en el gestor es la capacidad de las instituciones educativas para efectuar cambios fundamentales en su modelo de gestión, estructura organizativa y procesos internos en su trabajo. Supone la aparición de una nueva práctica de la gestión, proceso

de educación o estructura operativa que modifique de manera sustancial la manera en que realiza la gestión.

En esa misma idea básica el liderazgo en la gestión alude al punto de partida, que permite implementar una visión de futuro en forma prospectiva desarrollando una estrategia de motivación en la consecución de los objetivos institucionales.

Para Antúnez (2000: p. 117) “La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, incentivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo ha venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la reconstrucción de escuelas eficaces de líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de las autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas”. La creatividad del líder para conducir grupos es básica, esto hace factible ejercer un carisma impregnado de conocimiento útil, que le permita desarrollar la autoridad en la conducción del centro educativo generando de esta forma confianza en sus seguidores.

Por lo tanto, el liderazgo en un nuevo escenario de la gestión requiere de prácticas que permita contar con un proceso de creación de una visión de futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

El IPE (2000: p. 34), también señala que el liderazgo en tiempos de transformación educativa como el actual debe abandonar las prácticas tradicionales para incursionar en nuevas prácticas correspondientes al nuevo modelo de gestión educativa.

Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque si los mismos desafíos. La cultura de raíces burocráticas nos ha hecho suponer muchas veces que con elaborar objetivos y programas es suficiente para desempeñar una buena gestión. Sin embargo, la comprensión de los fines de los proyectos por parte de los innumerables actores que participan en una gestión nunca podrá ser un proceso de adhesión inmediata.

En este mismo contexto, IIPE (2000: p. 21), plantea las prácticas de los gestores de lo educativo, interesa en este apartado siete prácticas de las que no pueden omitirse al diseñar e implementar los cambios de forma de actuación. Estas prácticas no son de aplicación lineal o secuencial son más bien procesos donde el inicio de una no supone que no se puede ir generando el despertar de la siguiente. Pueden identificarse las siguientes prácticas que favorecen la construcción del liderazgo reflexionando sobre la globalidad de los procesos de transformación educativa:

- Inspirar la necesidad de generar transformaciones: Es preciso comenzar por reconocer lo existente, sus alcances y sus limitaciones. De esta forma se posibilita la apertura hacia las nuevas demandas y exigencias.
- Generar una visión de futuro: Expresa cuales son las más altas aspiraciones posibles, cuales las potencialidades humanas disponibles o las que se pretende alcanzar.

- Comunicar esa visión de futuro: Es indispensable y adquieren sentido en ámbitos colectivos cuando se necesita compartir imaginario y se requiere la comprensión colectiva sobre alguna problemática o proyecto específico para construir juntos una claridad de hacia dónde vamos.
- Promover el trabajo en equipo: Por ello es imprescindible que las organizaciones educativas recreen los espacios de formación y sensibilización y diálogo para desarrollar una nueva cultura de trabajo en equipo.
- Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro: Vale la pena mencionar que en tiempos de cambios, de prácticas ancladas por mucho tiempo y consolidadas como buenas, se requieren períodos intensos y extensos para transformarlas.
- Consolidar los avances en las transformaciones: Cuando los proyectos avanzan, es preciso generar otras estrategias y dispositivos de sostén, iniciativas que revelen los impactos esperados y los no esperados. En definitiva es preciso saber: ¿Qué procesos de seguimiento y monitoreo habrá que implementar para alcanzar estos primeros resultados positivos?
- Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento: Será preciso que los distintos proyectos y acciones emprendidas tengan la capacidad de informar y transferir al ámbito de toda la organización que hicieron, porque, como lo hicieron; que lograron y porque lo lograron, Ibidem.

El aprendizaje en la organización supone contar con procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa y de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiendan a evaluar las mejoras concretas y las nuevas metas, y finalmente, a acumular un conocimiento generador de nuevos posicionamientos ante las tareas a concretar y de innovaciones, incrementando permanentemente el valor añadido o agregado al conocimiento ya reconocido y utilizado en los procesos educativos.

1.3.4 La comunicación como elemento del liderazgo

¿Qué lugar ocupa la comunicación en el mejoramiento de la calidad, en la equidad y la profesionalización educativa? ¿La educación tiene problemas de comunicación? ¿Es posible mejorarlos? ¿Cuál es el paradigma de la comunicación que necesita implementar el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa en un contexto de transformación cultural, política y tecnológica?

La comunicación en las instituciones escolares, es un punto de vista que puede comprenderse y justificarse la importancia de considerar la comunicación en un estudio que contempla el clima escolar, ya que es un concepto clave de la dinámica comunicacional de una institución escolar.

La comunicación en el modelo de gestión estratégica, está basada en redes que comparten un sentido y que está caracterizada por la apertura, es una organización que ha pasado de ser una empresa que habla hacia una empresa realizando la comunicación, hace lo que dice y dice lo que hace. La comunicación integra las estrategias de “renovación de servicio público”, ya que “cuenta con la capacidad de la conmoción del “efecto imagen” hacer conocer hacia el interior como exterior del sistema, innovaciones, experimentaciones, resultados felices, evoluciones positivas, puede modificar la imagen del sistema y por efecto inducido, el comportamiento de sus protagonistas” Serieyx (1994: p.157).

La comunicación, como apertura interna, posibilita el funcionamiento en redes, la comunicación como apertura hacia el exterior, permite pasar del centro educativo egocéntrico al centro educativo con apertura, sólo la apertura garantiza la vida, apertura al mercado, a las asociaciones, a la sociedad, en una actitud profesional que entiende que las organizaciones tendrán sólo una sostenibilidad duradera si su entorno también lo tiene, por tanto, está al servicio de velar por ello. Las comunicaciones son decisivas en cualquiera de los enfoques del

liderazgo pedagógico desde la perspectiva de los nuevos modelos de gestión de la organización.

En las redes de comunicación, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista de futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo.

La gestión educativa pone en circulación las competencias, para ello se requiere repensar, rediseñar e iniciar un nuevo proceso de transformación de las comunicaciones. La gestión promueve un modelo de comunicación sobre las consensuadas e incluyentes que permitan avanzar en el cumplimiento de los desafíos planteados a la educación. (Páez 2003: p.

85).

De igual manera, Berlo (2003: p. 98) para activar y complementar las competencias profesionales y personales de todos los actores se requiere que se desempeñen en una red que los vincule, los dinamice y los haga partícipes hasta de los cambios que ocurren en los lugares más remotos del sistema.

Es importante destacar cinco pilares de este nuevo modelo de comunicación:

- Construir una visión de futuro
- Promover el compromiso de los actores
- Abrir el sistema
- Potenciar y complementar diversos tipos de comunicación
- Integrar diversas intencionalidades comunicativas.

1.3.5 El liderazgo estratégico en la gestión de la IE

La comunidad educativa a nivel nacional es una organización de administración que rige en las Instituciones Educativas Estatales y privadas de todo el país; así como en los niveles y/o modalidades iniciales, primario, secundario, y superior de acuerdo a normas establecidas por el Ministerio de Educación.

En las zonas rurales y en particulares en las Andinas como en el caso nuestro, el personal que lo dirige tiene que tener la capacidad de liderar, conducir y delegar los procesos de planificación, dirección y seguimiento estratégico de las acciones de gestión administrativa que realizaran a través de los procesos internos y externos de la institución.

Dentro de los procesos internos y externos la Institución Educativa se encuentra con un problema: carece de un director a tiempo completo, y por lo tanto falta de liderazgo en administración, el que tiene que planificar, organizar y ejecutar el planeamiento estratégico de la Institución. Que mediante la conducción de líder, la comunidad educativa responderá a las expectativas y las necesidades que desea la población, como la buena dirección y liderazgo estratégico de su institución, las buenas relaciones en general, aún más la buena gestión dentro y fuera de la misma y esto genera una atención eficiente y eficaz a la población educativa de la Institución N° 20791 – LASCAMAYO.

En estos últimos años la revolución de gestión ha desencadenado una serie de cambios y transformaciones en la naturaleza interna y en el sentido de la conducción de las diversas organizaciones, tanto netamente empresariales como organizaciones educativas.

En nuestro país, los cambios se han dado y en especial en educación a pesar de la lentitud. Existe la necesidad de conducir eficaz y eficientemente las entidades educativas debido a las corrientes últimas sobre gestión y el

objetivo de mejorar la calidad educativa en los países a través de la aplicación de principios de la gestión.

A raíz de esto los cambios que los países latinoamericanos han introducido en los últimos años, en sus sistemas educativos, apuntan a mejorar su gestión y funcionamiento, descentralizando su administración y ofreciendo una mayor autonomía a las instituciones educativas.

Mientras que en algunas I.E. del Perú, sobre todo aquellas que están ubicados en lugares urbanos, en la ciudad, en la capital y ciudades importantes, la gestión que se ha ido aplicando en estos colegios está permitiendo mejorar la calidad de la enseñanza, en otros no se ve esto y debido a la lejanía, la pobreza en que se vive, y la falta de dirección y liderazgo estratégico y capacitación de los maestros.

Para lograr cambios en la Educación y mejoras de la calidad, se debe incorporar y potenciar las mencionadas contribuciones y para superar las limitaciones, depurando sus aspectos políticamente alienantes y socialmente irrelevantes, y planteadas estrategias para una mejor gestión educativa.

La teoría del liderazgo estratégico en la gestión no es un tema nuevo, pero si un tema que se está últimamente exigiendo en la gestión de las Instituciones. Las acciones ligadas al liderazgo estratégico vuelven a figurar en los estudios de organizaciones escolares que favorecen la calidad y la mejora de la enseñanza.

Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en

circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema.

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el farrago de las rutinas cotidianas. Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

La necesidad de aplicar una gestión en las Instituciones Educativas públicas es bastante notoria y manifiesto por responsables de la Educación. Y esto es más una necesidad en las Instituciones Educativas públicas en zonas urbano-marginales y rurales como es en el caso nuestro. Uno de estos lugares que presenta una situación en la que la falta de dirección y liderazgo estratégico y no se gestiona buscando la calidad de la educación la comunidad de Lascamayo, del distrito de Ámbar y provincia de Huaura.

La comunidad de Lascamayo está ubicado exactamente al norte de la provincia de Huaura en la parte andina del departamento de Lima. Para llegar a él podemos ir en las unidades móviles que salen de Huaura a 6 horas de la provincia. Estaba ubicada a 48 kilómetros de Huaura. Y el camino es de trocha carrozable, con una altitud a 3345 msnm.

La comunidad de Lascamayo, cuenta con su Institución Educativa N° 20791 en la cual funciona 2 niveles Primaria y Secundaria; en el nivel primaria existen 3 secciones con 2 grados cada sección y 3 docentes

nombrados y en el nivel secundaria del primer grado al quinto con 10 profesores de ellos solo 3 son nombrados y de ellos uno ocupa el cargo de director solo por funciones ya que tiene que cumplir con dictar sus 24 horas de clase como otro docente, además de ello no se cuenta con un PEI y el nivel de aprendizaje que tienen los alumnos es bastante bajo.

En ellas se puede notar que existen deficiencias de conocimiento de la realidad, de análisis de las fortalezas y debilidades, no se aprovechan las oportunidades y se trabajan con las amenazas. No se planifica estratégicamente. No se entiende que la gestión es tarea de todos y no de una sola persona, y que estos casos de Instituciones Educativas, el trabajo es con los padres de familia y con la comunidad. Finalmente podemos manifestar por lo expuesto que carecemos de dirección y falta de liderazgo estratégico que en estos momentos la educación de hoy así lo demanda y requiere.

En el ámbito local de la Comunidad de Lascamayo, se ha podido detectar que el director, docentes y estudiantes de la Institución Educativa Primaria y secundaria no aplican un eficiente liderazgo estratégico educativo en el desarrollo organizacional de la gestión educativa: ejecución de la tarea pedagógica, actividades curriculares, participación, toma de decisiones; hecho que no permiten realizar en forma óptima el aprendizaje transformador en las actividades o prácticas de liderazgo estratégico basado en el acompañamiento de los procesos de aprendizaje y mejora educativa; aspecto que me ha llevado a plantear que esta deficiencia está influyendo en el bajo nivel de gestión que se desarrolla en esta Institución educativa y la urgencia de contar con una metodología que mejore esta situación atacando los factores de incidencia.

De la observación empírica se ha se ha determinado que el bajo nivel de liderazgo estratégico y capacidad de gestión tanto pedagógico como institucional asumido por director, docentes y estudiantes limita una gestión de calidad en la Institución Educativa.

1.4 Metodología

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

El diseño de investigación es el siguiente:

M → O → P

Donde:

M = Muestra

O = Observación

P = Propuesta

La población muestral estuvo constituida por 12 docentes (nivel primario y secundario). La muestra fue representativa, porque fue definida en base a los datos proporcionados por la institución educativa según el Proyecto Educativo Institucional.

Las variables de estudio que se consideraron para este trabajo fueron: la variable independiente: Metodología estratégica y la variable dependiente: liderazgo Las técnicas que se utilizaron fueron:

- a. **Técnica de gabinete:** Se utilizó la de fichaje, para extraer información de las diferentes fuentes bibliográficas y dentro de ellas tenemos libros, documentos especializados, etc.
- b. **Técnicas de campo:** Se recurrió a la encuesta y la entrevista
 - Encuesta, se aplicó a través de un cuestionario sobre gestión educativa a los docentes, el mismo que estuvo constituido por 10 ítems.
 - Entrevista, se aplicó una guía de entrevista a la directora, el mismo que estuvo constituido por 10 ítems.

Los cuales nos dieron la información necesaria para darnos cuenta de la álgida problemática de la gestión educativa que aqueja a la IE

c. Técnicas de Procesamiento de Datos

El análisis e interpretación de los datos estadísticos se realizó a través de cuadros estadísticos de frecuencia y porcentaje.

Para la recolección de los datos previamente se coordinó con la dirección y los docentes a quienes se les dio a conocer los objetivos que se pretendían lograr para el mejoramiento de la gestión educativa.

Se procedió a la recolección de los datos, para ello, primeramente se aplicó el cuestionario a los docentes, el cual tuvo una duración de 22 minutos, el cual estuvo constituido por 10 ítems, previamente se les informó de los objetivos que se pretendían lograr, los cuales brindaron su apoyo.

Luego se procedió a realizar la ficha de entrevista a la dirección, quien respondió gustosamente, la entrevista que tuvo una duración de 20 minutos.

Durante el proceso de la investigación se utilizaron varios métodos, pero se tuvo en cuenta los siguientes: para aspectos específicos, el método histórico, en la contextualización y evolución histórica de la problemática, en el marco teórico, así como en la aplicación de las diferentes actividades de la propuesta; el método lógico, en todo el desarrollo del estudio investigativo; el inductivo – deductivo, en la aplicación de los instrumentos, así como en el análisis e interpretación de resultados; la modelación, en el modelo teórico de la propuesta; también se contó con el sustento científico de la Teoría Transformacional y la Teoría de la Calidad Total en todo el proceso de la investigación; en síntesis todos fueron de gran utilidad en el estudio de fuentes impresas de información, en el procesamiento de los fundamentos científicos y de los criterios de los autores consultados.

Los procedimientos lógicos del pensamiento: análisis y síntesis inducción y deducción, abstracción, se emplearon durante toda la investigación.

Concluido el trabajo de campo se procedió al tratamiento estadístico, para ello se trabajó manualmente. Luego se procedió a realizar los cuadros y gráficos debidamente interpretados en base al marco teórico y operativo de la investigación.

Podemos mencionar que al describir la problemática, encontramos problemas de gestión educativa, debido a que se evidencia falta de liderazgo en la dirección, carencia del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) participativo, desconocimiento de misión visión, no hay responsabilidad compartida, falta de planificación, organización y control

A partir de la interpretación de la realidad problemática se elaboró la propuesta: Programa de Capacitación en liderazgo para contribuir a mejorar la gestión educativa en la IE.

CAPITULO II: ASPECTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO

Introducción

Para muchos, los líderes no nacen, sino que se hacen. Sin embargo, cada vez se acepta más que para ser un buen líder, uno debe tener la

experiencia, el conocimiento, el compromiso, la paciencia y, lo que es más importante, la habilidad para negociar y trabajar con otros para alcanzar los objetivos. Los buenos líderes son así creados, no nacidos. El buen liderazgo se desarrolla a través de un proceso interminable de autoestudio, educación, capacitación y la acumulación de experiencia relevante (Bass & Bass, 2008). Según Boulding (1956) en el libro *"La Imagen: Conocimiento en la vida y la sociedad"*, describió la teoría general transdisciplinaria del conocimiento y el comportamiento humano, social y organizacional. Afirmó que la base de un buen liderazgo es un carácter fuerte y una devoción desinteresada a una organización (Jenkins, 2013). Desde la perspectiva de los empleados, el liderazgo se compone de todo lo que hace un líder que afecta el logro de los objetivos y el bienestar de los empleados y la organización (Abbasialiya, 2010). La confiabilidad es a menudo clave para las posiciones de liderazgo, ya que la confianza es fundamental para todo tipo de grupos humanos organizados, ya sea en educación, negocios, militares, religión, gobierno u organizaciones internacionales (Lamb & McKee, 2004; Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2007).

El liderazgo implica un tipo de responsabilidad encaminada a lograr fines particulares mediante la aplicación de los recursos disponibles (humanos y materiales) y garantizar una organización cohesiva y coherente en el proceso (Ololube, 2013). Northouse (2007) y Rowe (2007) describieron el liderazgo como un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común. Este artículo sostiene que un liderazgo efectivo es crucial para el funcionamiento correcto y la supervivencia de una organización sin fines de lucro.

El liderazgo es posiblemente uno de los fenómenos más observados, aunque menos comprendidos en la tierra (Burns, en Abbasialiya, 2010). Con el tiempo, los investigadores han propuesto muchos estilos diferentes de liderazgo, ya que no existe un estilo particular de liderazgo que pueda considerarse universal. A pesar de los muchos estilos diversos de liderazgo, un líder bueno o efectivo inspira, motiva y dirige

actividades para ayudar a lograr metas grupales u organizacionales. Por el contrario, un líder ineficaz no contribuye al progreso de la organización y puede, de hecho, restarle valor al logro de la meta organizacional. Según Naylor (1999), el liderazgo efectivo es un producto del corazón y un líder eficaz debe ser visionario, apasionado, creativo, flexible, inspirador, innovador, valiente, imaginativo, experimental e inicia el cambio (ver figura 1).

Este debate se centra no solo en lo que es el liderazgo educativo, sino también en el impacto que tiene en la gestión escolar, los docentes y los estudiantes, y el papel que desempeña para enfrentar los desafíos que enfrentan las instituciones educativas. El objetivo general de este debate teórico es examinar el contexto más amplio en el que se realiza el liderazgo sobre la eficacia y la mejora de la gestión escolar.

2.1 Contextualización de la gestión y su pertinencia en el hecho educativo.

Estudiosos e investigadores del hecho social, han dedicado esfuerzos y energías en la búsqueda de conocimientos que expliquen y den respuestas satisfactorias a la naturaleza de las interrelaciones humanas. El comportamiento de los grupos sociales es un tema de especial interés, donde las comunidades indistintamente el estrato social son objeto de estudios para tratar de entender su actitud frente a los roles, deberes y derechos que les corresponde en el marco de la corresponsabilidad ciudadana y cuyo único propósito es el logro del bienestar colectivo.

La integración de las comunidades al quehacer de las instituciones educativas, en los últimos tiempos se ha convertido en un fenómeno cuya realidad señala un camino poco alentador. No sorprende escuchar frases de docentes, directivos y hasta de los mismos representantes tales como: “la comunidad no asiste”, “no hubo quórum” y demás comentarios los cuales son indicadores de la ausencia de compromiso mutuo, aunado a esto el débil poder de convocatoria institucional. Las instituciones educativas son

organizaciones integradas por diversos actores que participan en la generación de procesos y actividades de naturaleza académica, axiológicas, social, cultural y otras que persiguen el progreso. En este sentido, Centeno (2005), señala: "La escuela tiene que abrir sus puertas y que la comunidad se integre al plantel. Por tanto, las escuelas se manifiestan como la fuente principal de participación comunitaria, la cual posibilita su desarrollo" (p.18) Esta propuesta indica claramente que la integración escuela – comunidad es un elemento importante hacia el logro de procesos de cambios social.

Otro factor que directamente incide en la integración escuela - comunidad es el liderazgo institucional, elemento que en la mayoría de los casos pasa desapercibido.

2.1.1 El liderazgo institucional como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo

es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica." Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

2.1.2 Características de un líder institucional.

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper especializados). Aunque no todas las elites poseen técnicos. Conocemos a el líder institucional, por las siguientes características.

- a. **El líder institucional** debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder Institucional, son llamadas también carisma.
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad , nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.1.3 Modelo de la teoría de la integración.

Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional presentan un Modelo Integrador de Motivación, donde la relación entre motivación

desempeño satisfacción sigue siendo el punto focal. Este Modelo Integrativo combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción. Representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación. Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas. El desafío del dirigente consiste en saber que tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño. Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; de ahí que en estos casos se requiriere de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible.

2.1.4 Liderazgo estratégico

Existe un amplio consenso sobre la importancia del liderazgo para las empresas y las organizaciones en general. Sin embargo, el atributo del liderazgo no es una garantía de éxito. Los líderes son eficaces en unas situaciones y períodos e ineficaces en otros, pudiendo conducir a las organizaciones tanto a resultados excelentes como a resultados desastrosos. Además, muchos de los esfuerzos de desarrollo de liderazgo han tenido escasos resultados. Más que cuestionar o debatir la importancia del concepto de liderazgo, el gran desafío consiste en convertir los esfuerzos de desarrollo de liderazgo en algo operacional y eficaz.

En un mundo cada vez más complejo, incierto y turbulento, las empresas deberían centrarse más en sistemas de liderazgo que atraigan, desarrollen y seduzcan talentos que actúen como líderes en cascada y con autonomía de decisión, más que en sistemas basados en los líderes en el top de la cadena de decisión. Es en este contexto, el concepto de Liderazgo Estratégico, debido a su elevada eficacia, se convierte en algo muy importante para las empresas y las entidades públicas.

El Liderazgo Estratégico está Esencialmente Orientado a Resultados
El liderazgo estratégico es, por encima de todo, un abordaje pragmático del LIDERAZGO ESTRATÉGICO liderazgo en las empresas del sector público. El liderazgo estratégico se orienta a resultados y a que la mayor parte de los enfoques existentes (los tradicionales), están orientados a características individuales u organizativas.

El liderazgo estratégico parte de los resultados que se desean lograr hacia los conceptos, mientras que los planteamientos tradicionales se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia. Esto es, en el enfoque tradicional el concepto de liderazgo es un fin en si mismo, una construcción teórica. En el liderazgo estratégico, los conceptos son sólo instrumentales y por tanto, bastante flexibles. Lo que interesa son los resultados de las empresas y de las entidades públicas del sector, no la confirmación de los resultados teóricos. Los modelos, por definición, tienen siempre fallos, y por eso deben ser solamente referencias y no un fin en si mismo, tal como sucede con muchas de las propuestas tradicionales.

Existe un amplio consenso sobre la importancia del liderazgo para las e empresas y las organizaciones en general. Sin embargo, el atributo del liderazgo no es una garantía de éxito. Los líderes son eficaces en unas situaciones y períodos e ineficaces en otros, pudiendo conducir a las organizaciones tanto a resultados excelentes como a resultados desastrosos. Además, muchos de los esfuerzos de desarrollo de liderazgo han tenido escasos resultados.

¿Cómo desarrollar líderes en las empresas y en las entidades públicas?. Los Líderes son importantes, pero el Liderazgo lo es todavía más. En segundo lugar, el Liderazgo Estratégico presta atención previamente al desarrollo del liderazgo en cada organización y sólo después al desarrollo de líderes en concreto. Su enfoque principal e inicial son los sistemas de liderazgo de la organización que atraen, desarrollan y seducen a líderes de todos los niveles de la organización.

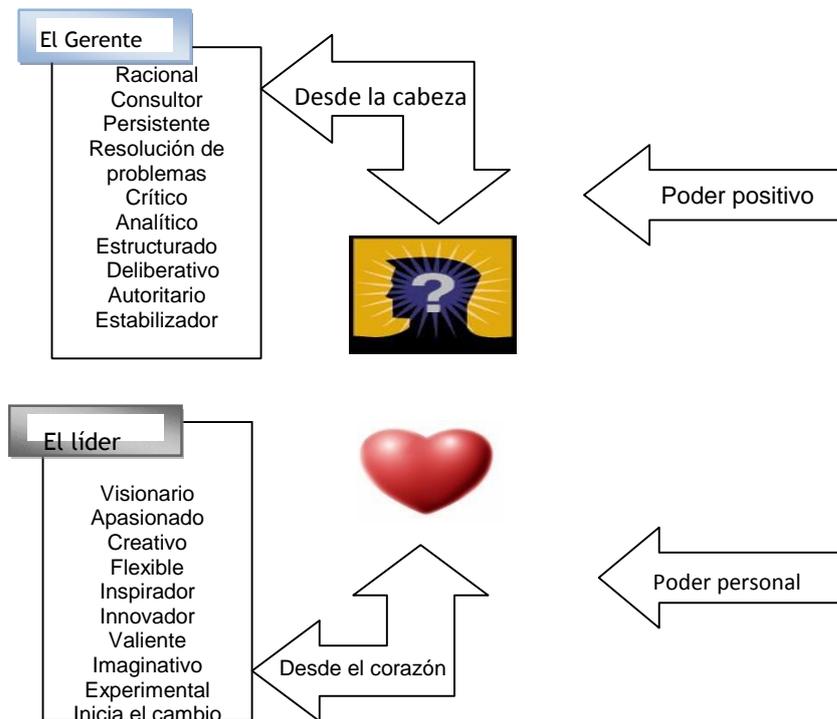
Este sistema perdura tras la salida del líder y compensa los errores de la cima de la cadena de decisión. El desarrollo de líderes es importante, pero solamente dentro de este sistema de desarrollo de liderazgo congruente. Es muy fácil concentrar nuestra atención en la celebridad, en el carisma, en el encanto de un líder. Pero eso es insuficiente y a veces, perjudicial. La evidencia de los últimos años y, en particular, el patrón de decisiones que incrementalmente nos ha llevado a la crisis financiera que emergió durante 2008 (decisiones Este enfoque basado en la teoría y alejado de la realidad se mantiene porque muchas de las personas que trabajan en este sector saben bien poco del negocio, de la productividad, de la competitividad, de obtener logros y tienen dificultades para combinar conceptos y realidad del día a día de las empresas y de las entidades públicas.

2.2 Teorías del liderazgo

Hay tantas visiones diferentes de liderazgo como características que distinguen a los líderes de los no líderes. Si bien la mayoría de las investigaciones actuales han pasado del rasgo tradicional o las teorías basadas en la personalidad a una teoría situacional, que dictamina que la situación en la que se ejerce el liderazgo está determinada por las habilidades de liderazgo y las características del líder (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009) , todas las teorías contemporáneas pueden caer bajo una de las siguientes tres perspectivas: liderazgo como un proceso o relación, liderazgo como una combinación de rasgos o

características de la personalidad, o liderazgo como ciertos comportamientos o, como se les conoce más comúnmente, habilidades de liderazgo. En las teorías de liderazgo más dominantes, existe la noción de que, al menos hasta cierto punto, el liderazgo es un proceso que implica la influencia con un grupo de personas hacia la realización de los objetivos (Wolinski, 2010).

Cherry (2012), al señalar que el interés académico en el liderazgo aumentó significativamente durante la primera parte del siglo XX, identificó ocho grandes teorías de liderazgo. Si bien el primero de estos se centró en las cualidades que distinguen a los líderes de los seguidores, las teorías posteriores analizaron otras variables, incluidos los factores de situación y los niveles de habilidad. Aunque nuevas teorías están surgiendo todo el tiempo, la mayoría se pueden clasificar como uno de los ocho tipos principales de Cherry:



Source: Naylor, (1999, p. 524)

Figura 1. Cualidades del líder y el gerente

2.2.1 Teoría del "Gran Hombre"

Las teorías de los grandes hombres suponen que la capacidad de liderazgo es inherente, que los grandes líderes nacen, no se hacen. Estas teorías a menudo muestran a los líderes como heroicos, míticos y destinados a elevarse al liderazgo cuando sea necesario. Se utilizó el término gran hombre porque, en ese momento, el liderazgo se consideraba principalmente como una cualidad masculina, especialmente como liderazgo militar (Ver también, Ololube, 2013).

2.2.2 Teoría de los rasgos

Similar en algunos aspectos a las teorías de los grandes hombres, la teoría del rasgo supone que las personas heredan ciertas cualidades o rasgos que los hacen más adecuados para el liderazgo. Las teorías de los rasgos a menudo identifican una personalidad particular o características de comportamiento que comparten los líderes. Muchos han comenzado a preguntar acerca de esta teoría, sin embargo, si los rasgos particulares son características clave de los líderes y el liderazgo, ¿cómo explicamos a las personas que poseen esas cualidades pero que no son líderes? Las inconsistencias en la relación entre los rasgos de liderazgo y la efectividad del liderazgo eventualmente llevaron a los académicos a cambiar paradigmas en busca de nuevas explicaciones para un liderazgo efectivo.

2.2.3 Teorías de contingencia

Las teorías de contingencia del liderazgo se enfocan en variables particulares relacionadas con el ambiente que pueden determinar qué estilo de liderazgo es el más adecuado para una situación de trabajo particular. De acuerdo con esta teoría, ningún estilo de liderazgo único es apropiado en todas las situaciones. El éxito depende de una serie de variables, incluido el estilo de liderazgo, las cualidades de los seguidores

y las características situacionales (Charry, 2012). Por lo tanto, un factor de contingencia es cualquier condición en cualquier entorno relevante que deba considerarse al diseñar una organización o uno de sus elementos (Naylor, 1999). La teoría de contingencia establece que el liderazgo efectivo depende del grado de adecuación entre las cualidades de un líder y el estilo de liderazgo y que demanda una situación específica (Lamb, 2013).

2.2.4 Teoría Situacional

La teoría situacional propone que los líderes elijan el mejor curso de acción en función de las condiciones o circunstancias situacionales. Diferentes estilos de liderazgo pueden ser más apropiados para diferentes tipos de toma de decisiones. Por ejemplo, en una situación en la que se espera que el líder sea el miembro con mayor conocimiento y experiencia de un grupo, un estilo de liderazgo autoritario podría ser el más apropiado. En otros casos en que los miembros del grupo son expertos calificados y esperan ser tratados como tales, un estilo democrático puede ser más efectivo.

2.2.5 Teoría del comportamiento

Las teorías conductuales del liderazgo se basan en la creencia de que los grandes líderes se crean, no nacen. Esta teoría del liderazgo se centra en las acciones de los líderes no en cualidades intelectuales o estados internos. De acuerdo con la teoría del comportamiento, las personas pueden aprender a ser líderes a través del entrenamiento y la observación. Naylor (1999) señala que el interés en el comportamiento de los líderes se ha visto estimulado por una comparación sistemática de los estilos de liderazgo democrático y autocrático.

Se ha observado que los grupos bajo estos tipos de liderazgo tienen un desempeño diferente:

- Grupos conducidos de manera autocrática funcionarán bien siempre y cuando el líder esté presente. Los miembros del grupo, sin embargo, tienden a estar descontentos con el estilo de liderazgo y la hostilidad expresa.
- Los grupos dirigidos democráticamente hacen casi tan bien como el grupo autocrático. Sin embargo, los miembros del grupo tienen más sentimientos positivos y ninguna hostilidad. Lo que es más importante, los esfuerzos de los miembros del grupo continúan incluso cuando el líder está ausente.

2.2.6 Teoría participativa

Las teorías de liderazgo participativo sugieren que el estilo ideal de liderazgo es uno que toma en cuenta la entrada de los demás. Los líderes participativos fomentan la participación y las contribuciones de los miembros del grupo y ayudan a los miembros del grupo a sentirse relevantes y comprometidos con el proceso de toma de decisiones. Un gerente que utiliza el liderazgo participativo, en lugar de tomar todas las decisiones, busca involucrar a otras personas, mejorando el compromiso y aumentando la colaboración, lo que lleva a mejores decisiones de calidad y a un negocio más exitoso (Lamb, 2013).

2.2.7 Teoría transaccional / de gestión

Las teorías transaccionales, también conocidas como teorías de gestión, se centran en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal y los intercambios que tienen lugar entre líderes y seguidores. Estas teorías basan el liderazgo en un sistema de recompensas y castigos (Charry, 2012). En otras palabras, en la noción de que el trabajo de un líder es crear estructuras que aclaren con claridad lo que se espera de los seguidores y las consecuencias (recompensas y castigos)

asociadas con cumplir o no con las expectativas (Lamb, 2013). Cuando los empleados tienen éxito, son recompensados y cuando fallan, son reprendidos o castigados (Charry, 2012). La teoría gerencial o transaccional a menudo se compara con el concepto y la práctica de la administración y continúa siendo un componente extremadamente común de muchos modelos de liderazgo y estructuras organizacionales (Lamb, 2013).

2.2.8 Relación / Teoría Transformacional

Las teorías de relaciones, también conocidas como teorías transformacionales, se centran en las conexiones formadas entre líderes y seguidores. En estas teorías, el liderazgo es el proceso mediante el cual una persona se relaciona con los demás y puede "crear una conexión" que resulta en una mayor motivación y moralidad tanto en los seguidores como en los líderes. Las teorías de relaciones a menudo se comparan con teorías de liderazgo carismático en las que los líderes con ciertas cualidades, como la confianza, la extroversión y los valores claramente establecidos, se consideran más capaces de motivar a los seguidores (Lamb, 2013). Relación o transformacional los líderes motivan e inspiran a las personas ayudando a los miembros del grupo a ver la importancia y el bien superior de la tarea. Estos líderes se enfocan en el desempeño de los miembros del grupo, pero también en que cada persona cumpla con su potencial. Los líderes de este estilo a menudo tienen altos estándares éticos y morales (Charry, 2012).

2.2.9. Teoría de habilidades

Esta teoría establece que el conocimiento aprendido y las habilidades / habilidades adquiridas son factores importantes en la práctica de un liderazgo efectivo. La teoría de las habilidades de ninguna manera se rehúsa a reconocer la conexión entre los rasgos heredados y la capacidad de dirigir con eficacia, pero argumenta que las habilidades aprendidas, un estilo desarrollado y el conocimiento adquirido son las

claves reales para el desempeño del liderazgo. Una fuerte creencia en la teoría de las habilidades a menudo exige que se dediquen esfuerzos y recursos considerables a la capacitación y desarrollo del liderazgo (Wolinski, 2010).

2.3 Principios de Liderazgo

Además de las teorías del liderazgo, los principios del liderazgo son un fenómeno comúnmente estudiado. El ejército de los Estados Unidos (1983) ha identificado once principios básicos de liderazgo y los medios para implementarlos:

- Sea técnicamente competente: como líder, debe conocer su trabajo y tener una sólida familiaridad con las tareas de sus diferentes empleados;
- Desarrolle un sentido de responsabilidad en sus trabajadores: Ayuda desarrollar buenos rasgos de carácter que los ayudarán a llevar a cabo sus responsabilidades profesionales;
- Asegurar que las tareas sean entendidas, supervisadas y logrado: la comunicación es clave. Un líder debe ser capaz de comunicarse de manera efectiva. Los líderes deberían dedicar la mayor parte de su día a la comunicación. Los estudios más antiguos, de hecho, señalaron que los líderes organizacionales (gerentes) pasaban del 70 al 90 por ciento de su tiempo diario en comunicación y actividades relacionadas (Barrett, [n.d]);
- Mantenga informados a sus trabajadores: sepa cómo comunicarse no solo con el personal subalterno, sino también con el personal superior y otras personas clave;

- Conoce a tu gente y cuida de su bienestar: Sé bien versado en la naturaleza humana básica y reconoce la importancia de cuidar sinceramente a sus trabajadores;
- Conócete a ti mismo y busca la superación personal: para Conócete a ti mismo, debes entender lo que eres, lo que sabes y lo que puedes hacer (atributos). Buscar la autosuperación significa fortalecer continuamente tus atributos. Esto puede lograrse a través del autoestudio, la educación formal, los talleres, la reflexión y la interacción con los demás;
- Tomar decisiones acertadas y oportunas: utilizar buenas herramientas para resolver problemas, tomar decisiones y planificar;
- Busque responsabilidad y asuma la responsabilidad de su acciones: busque maneras de guiar a su organización a nuevas alturas. Cuando las cosas van mal, no culpes otros. Analice la situación, tome medidas correctivas y pase al siguiente desafío;
- Establezca el ejemplo: Sea un buen modelo a seguir para su empleados. A los empleados no solo se les debe decir lo que se espera de ellos, sino también ver a los líderes que incorporan las cualidades y la ética organizativa. Los líderes deben incorporar lo que desean ver en sus empleados;
- Entrenar en equipo: no se concentre únicamente en su departamento, sección o empleados, sino que visualice a toda la organización como una entidad que debe aprender y triunfar en conjunto; y

- Utilice todas las capacidades de su organización: al desarrollar un espíritu de equipo, podrá emplear las capacidades de toda su organización para alcanzar los objetivos de la organización.

El liderazgo educativo eficaz es muy esencial para la eficacia y la mejora de la escuela (Ololube, Egbezor, Kpolovie y Amaele, 2012). Para mantener el liderazgo educativo, los líderes deben desarrollar la sostenibilidad sobre cómo se acercan, se comprometen y protegen la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas; cómo se sostienen ellos y sus seguidores a su alrededor para promover y apoyar la enseñanza y el aprendizaje; cómo pueden y animan a mantener su visión y evitar el agotamiento; y cómo consideran el impacto de su liderazgo en la gestión escolar. La mayoría de los líderes quieren hacer cosas importantes, inspirar a otros a hacerlo con ellas y dejar un legado una vez que se hayan ido (Hargreaves & Goodson, 2006). En gran medida, no son los líderes los que manejan mal sus escuelas; sin embargo, son los sistemas a los que conducen (Mulford, 2003). Cuestionablemente, el liderazgo sostenible ciertamente necesita convertirse en un compromiso de todos los líderes escolares.

Por lo tanto, para mantener un liderazgo educativo efectivo, Hargreaves & Fink (2004) presentó siete principios de liderazgo sostenible vis-à-vis:

- El liderazgo sostenible crea y preserva el aprendizaje sostenible
- El liderazgo sostenible asegura el éxito en el tiempo
- El liderazgo sostenible sostiene el liderazgo de otros
- El liderazgo sostenible aborda cuestiones de justicia social
- Sostenible el liderazgo desarrolla más que agota los recursos humanos y materiales
- El liderazgo sostenible desarrolla la diversidad y la capacidad del medio ambiente
- El liderazgo sostenible se compromete con el compromiso de los activistas con el medio ambiente

2.4 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son los enfoques utilizados para motivar a los seguidores. El liderazgo no es un fenómeno de "talla única". Los estilos de liderazgo deben seleccionarse y adaptarse para adaptarse a organizaciones, situaciones, grupos e individuos. Por lo tanto, es útil poseer una comprensión profunda de los diferentes estilos, ya que dicho conocimiento aumenta las herramientas disponibles para liderar efectivamente. A continuación hay una serie de estilos de liderazgo articulados en el Toolkit (n.d):

2.4.1 Estilo de liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen completo poder sobre el personal. El personal y los miembros del equipo tienen pocas oportunidades de hacer sugerencias, incluso si son del mejor interés del equipo u organización. El beneficio del liderazgo autocrático es que es increíblemente eficiente. Las decisiones se toman rápidamente, y el trabajo para implementar esas decisiones puede comenzar de inmediato. En términos de desventajas, a la mayoría de los empleados les molesta que se les trate de esta manera. El liderazgo autocrático a menudo se utiliza mejor en situaciones de crisis, cuando las decisiones deben tomarse rápidamente y sin disentir.

2.4.2 Estilo de liderazgo burocrático

Los líderes burocráticos siguen las reglas rigurosamente y se aseguran de que su personal también siga los procedimientos con precisión. Este es un estilo de liderazgo apropiado para trabajos que implican serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, con sustancias

tóxicas, o en alturas peligrosas) o donde se involucran grandes sumas de dinero. El liderazgo burocrático también es útil en organizaciones donde los empleados realizan tareas rutinarias (Shaefer, 2005). El inconveniente de este tipo de liderazgo es que no es efectivo en equipos y organizaciones que dependen de la flexibilidad, la creatividad o la innovación (Santrock, 2007).

2.4.3 Estilo de liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático describe qué esperar tanto de los líderes como de los seguidores. El liderazgo carismático es un estilo de liderazgo que es identificable pero que se puede percibir con menos tangibilidad que otros estilos de liderazgo (Bell, 2013). A menudo llamado un estilo de liderazgo transformacional, los líderes carismáticos inspiran entusiasmo en sus equipos y son enérgicos para motivar a los empleados a seguir adelante. La emoción y el compromiso subsiguientes de los equipos es un activo enorme para la productividad y el logro de los objetivos. El lado negativo del liderazgo carismático es la cantidad de confianza depositada en el líder y no en los empleados. Esto puede crear el riesgo de que un proyecto o incluso una organización entera colapsen si el líder se va. Además, un líder carismático puede llegar a creer que no puede hacer nada malo, incluso cuando otros le advierten sobre el camino en el que se encuentra; los sentimientos de invencibilidad pueden arruinar un equipo o una organización.

2.4.4 Estilo de liderazgo democrático / participativo

Los líderes demócratas toman las decisiones finales, pero incluyen a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones. Fomentan la creatividad y los miembros del equipo a menudo se involucran mucho en proyectos y decisiones. Hay muchos beneficios del liderazgo democrático. Los miembros del equipo tienden a tener una gran satisfacción en el trabajo y son productivos porque están más involucrados. Este estilo también ayuda a desarrollar las habilidades de

los empleados. Los miembros del equipo se sienten parte de algo más grande y significativo y, por lo tanto, están motivados por algo más que una recompensa financiera. El peligro del liderazgo democrático es que puede fallar en situaciones donde la velocidad o la eficiencia son esenciales. Durante una crisis, por ejemplo, un equipo puede perder un valioso tiempo de recopilación de información. Otro peligro potencial son los miembros del equipo sin el conocimiento o la experiencia para proporcionar información de alta calidad.

2.4.5 Estilo de liderazgo de laissez-faire

El liderazgo del laissez-faire puede ser el mejor o el peor de los estilos de liderazgo (Buenas noches, 2011). Laissez-faire, esta frase en francés para "déjalo ser", cuando se aplica al liderazgo, describe a los líderes que les permiten a las personas trabajar por su cuenta. Los líderes de laissez-faire abdican de las responsabilidades y evitan tomar decisiones, pueden dar a los equipos la libertad total para hacer su trabajo y establecer sus propios plazos. Los líderes de laissez-faire generalmente le permiten a sus subordinados el poder de tomar decisiones sobre su trabajo (Chaudhry & Javed, 2012). Proporcionan a los equipos recursos y consejos, si es necesario, pero de lo contrario no se involucran. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo si el líder monitorea el desempeño y brinda retroalimentación a los miembros del equipo regularmente. La principal ventaja del liderazgo del laissez-faire es que permitir a los miembros del equipo tanta autonomía puede conducir a una gran satisfacción laboral y una mayor productividad. Puede ser perjudicial si los miembros del equipo no manejan bien su tiempo o no tienen el conocimiento, las habilidades o la motivación para hacer su trabajo de manera efectiva. Este tipo de liderazgo también puede ocurrir cuando los gerentes no tienen suficiente control sobre su personal (Ololube, 2013).

2.4.6 Estilo de liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo comienza con la idea de que los miembros del equipo acuerdan obedecer a su líder cuando aceptan un trabajo. La transacción generalmente involucra a la organización que paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y cumplimiento. El líder tiene el derecho de castigar a los miembros del equipo si su trabajo no cumple con un estándar apropiado. Las relaciones de trabajo minimalistas que resultan (entre el personal y los gerentes o líderes) se basan en esta transacción (esfuerzo de pago).

2.5 Factores que determinan el estilo de liderazgo

Hay una serie de factores que pueden ayudar a determinar qué tipo de estilo de liderazgo es más efectivo y / o cuándo recurrir a un liderazgo diferente o combinado estilos.

A continuación, se enumeran algunos de estos factores, tal como lo describe Ibara (2010, pp. 74-76):

2.5.1 Tamaño de una institución / organización

Muchas organizaciones tienen la tendencia a crecer y, a medida que crecen, se dividen en subgrupos donde reside el verdadero poder de decisión. A medida que crecen las instituciones u organizaciones, surgen problemas que pueden ser más difíciles de abordar a nivel macro o de alta dirección. Al mismo tiempo, a medida que las instituciones y las organizaciones crecen y se vuelven más polifacéticas, existe una tendencia a la centralización de la toma de decisiones (Naylor, 1999). Esta situación conduce a una participación limitada de los empleados o no participación en absoluto. Los líderes pueden, si tienen inclinaciones, presentar ideas e invitar la opinión de los empleados (Ibara, 2010).

2.5.2 Grado de Interacción / Comunicación

La interacción organizacional o la comunicación en este paradigma se refiere a un enfoque relacional entre dos o más individuos sobre la base de estructuras sociales y organizacionales dirigidas a alcanzar los objetivos (Ololube, 2012). Dado que la incertidumbre rodea muchas situaciones en las organizaciones, los líderes deben involucrarse con su personal. De esta manera, los líderes pueden mantenerse enfocados en asuntos clave y asegurar que el aprendizaje organizacional tenga lugar. La cantidad y la calidad de la interacción en una organización tiende a influir en el estilo de gestión de la organización, siendo el problema principal que los empleados deben trabajar juntos para realizar tareas.

Según Naylor (1999), para que las organizaciones sean efectivas:

- Los gerentes deben compartir constantemente información;
- Los gerentes deben tener canales abiertos de comunicación;
- Debe haber información de suficiente potencial para exigir atención regular de los líderes en todos los niveles;
- Las interpretaciones de información / datos complejos deben hacerse en conversaciones cara a cara con el personal
- Los gerentes deben debatir la naturaleza de los datos / información y las posibles suposiciones y acciones que resultan de ello (1999, p.825).

Las organizaciones pueden operar como sistemas abiertos o cerrados. Un sistema abierto recibe información, que utiliza para interactuar dinámicamente con su entorno. Las organizaciones son sistemas abiertos. La apertura aumenta la probabilidad de una mejor comunicación y, a su vez, el funcionamiento y la supervivencia de las organizaciones (Ololube, 2012).

2.5.3 Personalidad de los miembros

Los atributos de personalidad de los empleados y otros gerentes / líderes pueden influir en el estilo de liderazgo de una organización. Algunas

personas tienden a reaccionar más a ciertos estilos de liderazgo que otros. A las personas a las que les gusta depender de los demás generalmente no les gusta participar en los asuntos de la organización ya que su necesidad de seguridad y dirección se ve beneficiada por una estructura organizacional rígida. Aquellos con un sentido de dirección comprensible desean avanzar en sus carreras y disfrutar participando en los procesos de toma de decisiones organizacionales tienden a estar más inclinados hacia estilos de liderazgo abiertos y colaborativos. Los líderes deben adaptarse a tales situaciones brindando oportunidades de participación a quienes las desean y dirigiendo a quienes les resulta más difícil participar en la toma de decisiones organizacionales (Ibara, 2010).

2.5.4 Congruencia del objetivo

El término congruencia de objetivos se aplica a una organización que garantiza que todas sus operaciones y actividades respalden el logro de sus objetivos. Las organizaciones con congruencia de alto objetivo revisan sus operaciones y actividades para garantizar que ninguno de estos limita o inhibe la capacidad de lograr los objetivos de la organización. En una situación como esta, existe una unidad de dirección ya que todos (individuos, departamentos y divisiones) trabajan para lograr un objetivo común. Se pueden requerir diferentes estilos de liderazgo dependiendo del grado de congruencia de objetivos existente en una organización.

2.5.5 Nivel de toma de decisiones

Diferenciar a los líderes efectivos de los líderes ineficaces es una gran preocupación de la administración. Un medio de diferenciación puede ser la calidad de la toma de decisiones y que los líderes efectivos tomen buenas decisiones u opciones que produzcan resultados favorables para la organización (Schoderbek, Cozier y Aplin, 1988). Además de la capacidad de liderazgo, la percepción de los empleados a menudo juega un papel importante en la implementación y el resultado de las decisiones (Weddle, 2013).

En una organización centralizada, hay poca o ninguna disposición para las decisiones o aportes del personal de nivel inferior. Se dictan directivas y se espera una obediencia estricta. El liderazgo en estas organizaciones tiende a ser directivo más que participativo o laissez-faire. Por lo tanto, la ubicación de la toma de decisiones, que es la especialización funcional de la organización, determina el estilo de liderazgo que se requiere (Ibara, 2010).

Weddle (2013) identificó cinco niveles de toma de decisiones en las organizaciones. Con cada nivel aumenta la cantidad de tiempo y la participación en la toma de decisiones:

- Nivel uno: el líder toma la decisión solo y anuncia la decisión. Este nivel requiere poco tiempo y no involucra al personal. Esto es particularmente útil en situaciones de crisis donde se necesita una acción inmediata.
- Nivel dos: el líder reúne los aportes de las personas y toma la decisión. El líder busca aportes, por lo general para cubrir puntos ciegos y mejorar la profundidad de la comprensión del problema en cuestión. Las personas clave tienen información importante y no se considera que la consulta sea irresponsable.
- Nivel tres: El líder reúne la información del equipo y toma la decisión. El líder realiza una reunión de equipo y solicita comentarios del equipo, escucha las ideas del equipo y luego usa esa información, toma una decisión.
- Nivel cuatro: construcción de consenso. En este nivel, el líder es parte del equipo y el / ella es solo un voto / voz entre muchos. El grupo procesa todas las opciones posibles y compromisos hasta que todos estén de acuerdo.

- Nivel cinco: Consenso y delegación con criterios / restricciones. El líder delega la toma de decisiones al equipo y no forma parte de las discusiones de toma de decisiones. Esto requiere que el líder sea muy claro con el equipo sobre los criterios / restricciones que deben cumplirse para que su decisión sea capaz de avanzar. El incumplimiento de estos criterios podría generar la necesidad de que el equipo reconsidere su decisión o la necesidad de que el líder elija un incumplimiento y / o use otro nivel (de arriba) para avanzar la decisión.

2.6 Liderazgo educativo y procesos de gestión

El liderazgo es el proceso de influenciar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales y la excelencia organizacional (Naylor, 1999). Los líderes sobresalientes tienen una visión para sus instituciones. Tienen una imagen del futuro preferido, que se comparte con todos en la institución y que configura los programas de aprendizaje y enseñanza, así como las políticas, prioridades, planes y procedimientos que impregnan la vida cotidiana de la institución (Beare et al., 1997). El liderazgo en el contexto educativo también es la capacidad de anticipar el futuro. A través de palabras y ejemplos, los líderes en educación inspiran a todo el sistema influyendo de manera efectiva en los comportamientos, pensamientos y sentimientos de quienes trabajan en él, y aseguran su visión creando una alineación estratégica en todo el sistema (Peretomode, 1991). Sin embargo, no importa cuán efectivos sean los líderes, se enfrentan a numerosos obstáculos que deben manejar y contener para tener éxito.

Warren Bennis en Anyamele (2004) argumentó que el liderazgo es una empresa creativa, involucrando a todos en la innovación e iniciación. El liderazgo mira al horizonte y no solo al resultado final. Un líder toma buenas decisiones que implican un objetivo, una dirección, un objetivo, una visión, un sueño, un camino y un alcance. Según Bennis, un líder hace lo siguiente:

- Crea una visión convincente: el liderazgo debe hacer que las personas de la organización compren una visión compartida y luego traduzcan esa visión en realidad. Los líderes motivan a las personas ayudándolas a identificarse con la tarea y la meta, en lugar de recompensarlas o castigarlas. Los líderes inspiran y empoderan a las personas; tiran en lugar de empujar.

- Crea un clima de confianza: los líderes deben saber cómo generar y mantener la confianza. Para hacer esto, los líderes deben recompensar a las personas por estar en desacuerdo, recompensar la innovación y tolerar el fracaso. Para que un líder cree confianza, él o ella debe ser competente para que otros en la organización puedan confiar en la capacidad del líder para hacer el trabajo. Para crear confianza, un líder debe comportarse con integridad. Finalmente, para generar confianza (y ser un líder eficaz), un líder debe lograr la congruencia entre lo que hace y dice y cuál es su visión.

- Crea significado: Un líder crea significado al mantener un entorno donde las personas recuerdan lo que es importante. Un líder ayuda a definir la misión de la institución y modela el comportamiento que moverá a la organización hacia los objetivos. Los líderes son personas que pueden usar las palabras con elocuencia para expresar los objetivos colectivos de la organización.

- Crea éxito: los líderes efectivos perciben y manejan el "fracaso" de manera diferente: aceptan el error y se comprometen a aprender de él.

- Crea un ambiente saludable y de empoderamiento: un liderazgo efectivo faculta a la fuerza de trabajo para generar compromiso, y desarrolló la sensación de que los miembros de la organización están aprendiendo y son competentes. Los buenos líderes hacen que las personas sientan que están en el corazón mismo de las cosas, no en la periferia.

- Crea sistemas y organizaciones planos, adaptables y descentralizados: la burocracia no crea líderes, la burocracia crea gerentes y burócratas. Gestionar el cambio es quizás el desafío supremo del liderazgo. El liderazgo fuerte a menudo se puede ver en organizaciones basadas en una red o un modelo jerárquico plano: un modelo más centralizado donde las palabras clave son reconocer, crear y empoderar.

En general, la visión y la constancia del propósito son preocupaciones centrales de los líderes en gestión y planificación educativa. Buscan establecer las mejores políticas y estrategias educativas, lo que implica la mejora de programas educativos y servicios administrativos dirigidos a la formación de egresados competentes capaces de ingresar a puestos importantes en la sociedad y, a su vez, mejorar las prácticas y procedimientos educativos (Ololube, 2013). Wallace y Hoyle (2005) argumentan que el liderazgo y la gestión efectivos de los sistemas educativos requieren un cambio de dirección de las actuales ortodoxias de transformación radical promovida por las políticas de reforma hacia un enfoque más templado.

Los procesos de gestión educativa implican la disposición y el despliegue de sistemas que garanticen la implementación de políticas, estrategias y planes de acción a lo largo de un conjunto de prácticas integradas para alcanzar los objetivos educativos. El rendimiento del proceso solo se puede optimizar a través de una comprensión clara de cómo las diferentes unidades de trabajo encajan en el todo. El rendimiento del proceso garantiza que se desarrolle, implemente y mejore constantemente un sistema de gestión de objetivos para la educación. Analiza cómo la administración recopila información para informar la política y la estrategia educativa e implica la aplicación de estándares de sistemas que cubren los sistemas de gestión de la calidad (Lewis, Goodman & Fandt, 1995).

El rendimiento del proceso, cuando se documenta y analiza científicamente y se compara con los resultados deseables, genera hechos sobre la base de los cuales los procesos en cuestión puede ser manejado efectivamente y continuamente mejorado. Esta información objetiva respalda las decisiones en todos los niveles, que a su vez mejoran el rendimiento del proceso educativo (Schoderbek, Cozier y Aplin, 1988).

Los indicadores de gestión de la calidad implican la forma en que los líderes educativos aseguran que el personal académico y no académico esté continuamente capacitado para operar el proceso educativo innovador y cambiante y que están construyendo comunidades profesionales de aprendizaje (Harris y Muijs, 2005; Ololube, Dudafa, Uriah y Agbor, 2013).

Según Wallace y Hoyle (2005), el liderazgo y la gestión efectivos significan menos liderazgo y gestión. Los docentes ahora se han visto atrapados en roles gerenciales específicos y liderazgo distribuido, aliviando a los docentes de las tareas no docentes donde sea posible les permitiría concentrarse más en su enseñanza, lo que significa menos liderazgo y gestión en los sistemas escolares.

Los beneficios de aceptar principios y estilos de liderazgo efectivos en la administración de la escuela son inmediatos y reales porque un liderazgo efectivo proporciona una serie de características clave que han demostrado tener un valor trascendental:

- El liderazgo educativo efectivo proporciona a las instituciones educativas un enfoque holístico para manejar coherentemente los asuntos de la gestión escolar;

- Los estilos efectivos de liderazgo educativo deben basarse en criterios objetivos. Sin embargo, los métodos se pueden definir para adaptarse a las circunstancias de la escuela en particular.
- Los estilos efectivos de liderazgo educativo deberían ser capaces de proporcionar un marco a través del cual la parte esencial de la gestión de la escuela se identifican y mejoran con frecuencia.
- El liderazgo educativo eficaz debe ser capaz de ofrecer oportunidades de evaluación comparativa con otros dentro y fuera del sistema escolar.
- Liderazgo educativo efectivo y gestión de las escuelas crean estructuras y procesos y establecen relaciones que les permiten a los docentes involucrarse plenamente en la enseñanza.

Los administradores educativos saben que el liderazgo requiere una serie de juicios cada día que requieren sensibilidad y comprensión de varias estrategias de liderazgo. Por lo tanto, cerrar la brecha entre la teoría y la práctica debería ser capaz para proporcionar exploración de las estrategias dominantes de liderazgo para dar a los líderes escolares una base sólida en teoría y aplicación práctica. Los líderes escolares son alentados a descubrir la estrategia de liderazgo más apropiada, o una combinación de estrategias que mejor permitan que su escuela logre resultados.

El estilo efectivo de liderazgo educativo en la administración de la escuela es relativamente rápido, fácil y rentable si se aplica adecuadamente. Los resultados de las aplicaciones efectivas de estilo de liderazgo educativo son factibles para una serie de propósitos, que incluyen mejorar el desempeño administrativo, la formación de equipos y la mejora de la innovación individual y escolar en la enseñanza y el aprendizaje.

2.7 Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming

Se enfoca al: Compromiso, participación, comunicación, trabajo en equipo y planificación como elementos de la calidad total.

El concepto de Calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales. Es decir, nos puede hablar del como sí hubiera evolucionado en forma aislada. De ahí que se pueda concluir que la implantación de calidad total demanda forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales valores al trabajo en equipo.

El concepto de calidad ha pasado a lo largo de este siglo de una etapa donde no existía como una tarea sistemática a otra, donde el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de control de calidad.

Edwards Deming, uno de los principales representantes de este enfoque, fue llamado “el profeta de la calidad”, al señalar que gerenciar es predecir. Su modelo es principalmente estadístico, basándose en la eliminación de errores y controlando la variación del proceso por medio de los “gráficos de control”.

La Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management) es la gestión de todos y cada una de las partes del proceso de producción de un producto o servicio, además, es la administración proactiva de todos los recursos, abarcando todo aquello que es susceptible de incluir en la satisfacción del cliente.

Las múltiples definiciones de calidad se pueden englobar en dos aspectos básicos: la calidad desde el punto de vista del cliente

(intersección entre lo que el cliente espera del servicio y lo que la empresa le está dando) y desde el punto de vista de la organización (satisfacer y si es posible superar, los deseos, necesidades y expectativas de los clientes).

La premisa fundamental para gestionar la Calidad Total es la comprensión de esta filosofía por parte de todo el personal de la empresa, para satisfacer así sus necesidades de pertenencia y motivarlos a que se comprometan con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente. La conciencia de la calidad y el compromiso de la alta gerencia constituyen los primeros pasos para implementarla.

La base intangible para alcanzar objetivos de calidad, sin la cual ningún plan puede tener éxito, es la llamada piedra angular de la calidad, que incluye el compromiso de los trabajadores, la capacidad para desempeñar sus roles y la comunicación interpersonal. El compromiso es una elección decisiva personal u organizacional para seguir un plan de acción acordado. La capacidad es el saber cómo. La comunicación es un entendimiento común entre individuos y grupos. Compromiso, capacidad y comunicación deben ser reconocidos y recompensados por la gerencia.

El enfoque de la Calidad Total consta de dos componentes fundamentales: una filosofía y herramientas estadísticas para la solución de problemas.

2.8 Los 14 principios de Deming

1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:

El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento.

Este primer principio es válido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará.

2.- Adoptar la nueva filosofía

Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables.

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa.

3.- No depender más de la inspección masiva

Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran. Una y otra práctica es innecesariamente costosa. En realidad, la empresa le está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso.

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:

Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo.

5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio

La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3.4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado.

6.- Instituir la capacitación en el trabajo

Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;

c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Hoy día la capacitación va de degeneración en degeneración. Cada persona que se entrena se degenera el conocimiento.

7.- Instituir el liderazgo

La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

8.- Desterrar el temor

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en que consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son de responsabilidad gerencial.

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff

Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro.

10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral

Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas.

11.- Eliminas las cuotas numéricas

Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho

La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras.

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento

Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación

Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con un grupo crítico de personas que entiendan los Catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos.

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose de primero, cumpliendo su tarea. Aquellas empresas que hoy día nos dejan satisfacción en nuestra labor como consultores, son aquellas en donde el Gerente General fue el pilar del cambio, establecía buenos lineamientos, motivada a su gente, se comprometía. El mejor consultor no sustituye un mal gerente.

CAPÍTULO III: RESULTADOS EMPÍRICOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- RESULTADOS EMPÍRICOS.

La población considerada en nuestra investigación es de 12 personas integrada por el personal directivo, docente y administrativo. Los mismos que se distribuyen de la siguiente forma: Tres docentes de primaria y 09 de secundaria. Esta misma población ha sido considerada como muestra de nuestra investigación, significa que es una muestra censal.

TABLA N° 01
OPINIONES SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

CATEGORÍAS	N°	%
Muy favorable	00	00
Favorable	04	35
Desfavorable	08	65
Pésima	00	00
Total	12	100

FUENTE: Elaborado por el investigador de la Institución Educativa N° 20791- Lascamayo Huaura – Lima

INTERPRETACIÓN:

De un total de 12 gestores encuestados entre varones y mujeres, 08 de ellos que representan el 65 % no están de acuerdo con el proceso de planificación de las actividades institucionales, consideran que existe mucho pragmatismo y poca comunicación con los demás agentes educativos; de otro lado el 34.78% si están de acuerdo con lo planteado.

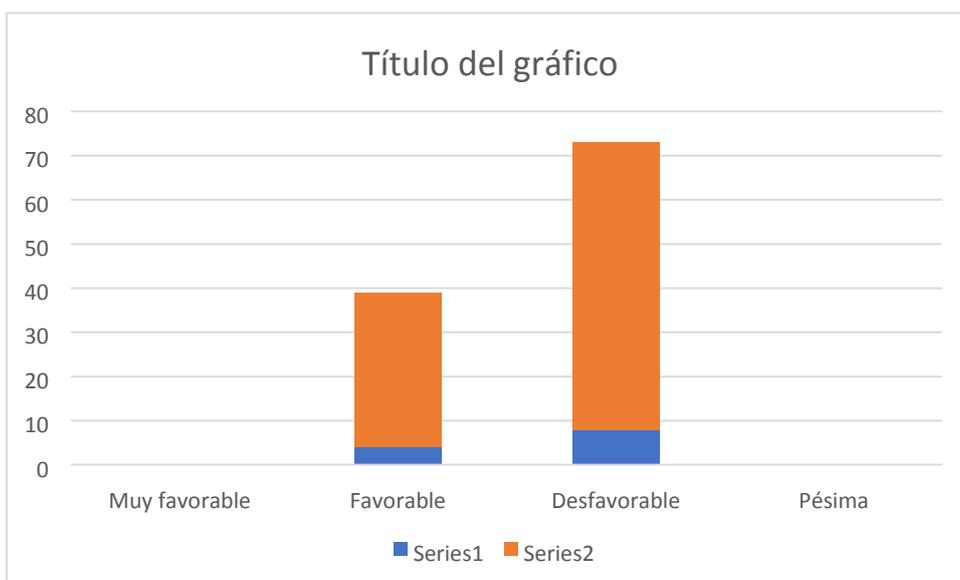


TABLA N° 02
SOLIDARIDAD DE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO AL
RESOLVER UN PROBLEMA INSTITUCIONAL O DE AULA

Nivel de respuestas	N°	%
Valor que se practica institucionalmente siempre	01	09
Valor que se practica casi siempre	03	24
A veces, por coyunturas de trabajo	04	34
Ocasionalmente, sin convicción de equipo	03	26
No existe, predomina el individualismo	01	06
TOTAL	12	100

FUENTE: Elaborado por el investigador de la Institución Educativa N° 20791Lascamayo Huaura – Lima

INTERPRETACIÓN

De un total de 12 gestores encuestados entre varones y mujeres, el 34 % opinan que a veces por concepto de coyunturas de trabajo sus colegas docentes contribuyen a realizar y mejorar alguna actividad o problema. Le sigue en orden de importancia un 26% de encuestados que opina que no existe convicción de trabajo en equipo, y que sólo ocasionalmente se reúnen para trabajar juntos por alguna actividad en común. Y en un tercer término el 24% considera que el valor de la solidaridad se practica con convicción institucional.

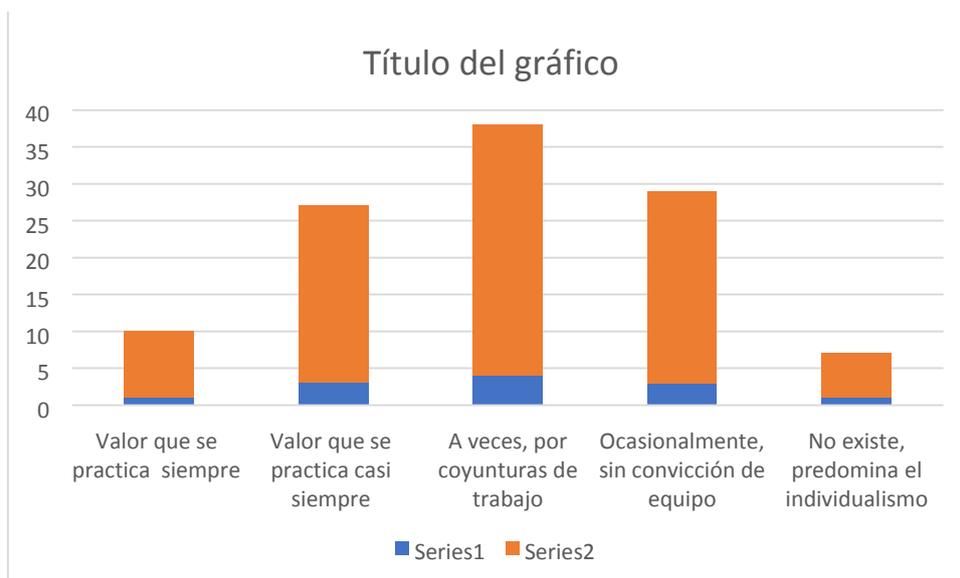


TABLA N° 03
NIVEL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS
FUNCIONARIOS Y LOS DOCENTES

CATEGORÍAS	N°	%
Muy buenas	02	17
Buenas	04	33
Regulares	03	28
Negativas	03	22
Total	12	100

FUENTE: Elaborado por el investigador de la Institución Educativa N° 20791-
Lascamayo Huaura – Lima

INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados de 12 agentes educativos el 33% opina que las relaciones interpersonales son buenas, complementándose a ello un 17% que opina son muy buenas las relaciones intrainstitucionales. Se percibe una polarización entre las relaciones de los agentes educativos; por un lado, se tiene al 50 % que considera de positivas tales relaciones. Y por otro el 50% que considera de negativas las relaciones.

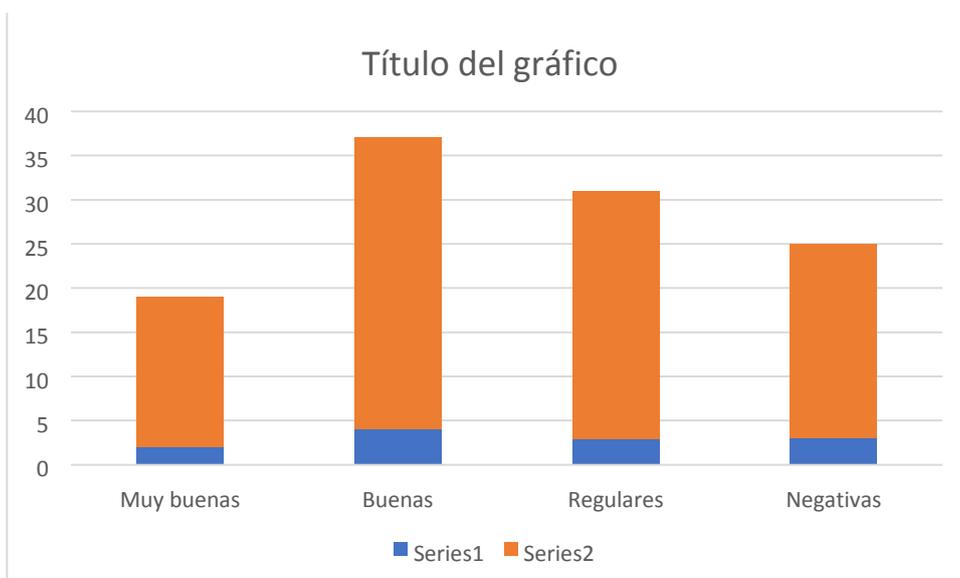


TABLA N° 04
NIVEL DE DISCUSIONES Y CONFLICTOS POR DESACUERDOS
INTERNOS ENTRE LOS DOCENTES

CATEGORÍAS	N°	%
Muy alta frecuencia	04	37
Alta frecuencia	03	26
Regular frecuencia	02	20
Pocas a inexistentes	03	17
Total	12	100

FUENTE: Elaborado por el investigador de la Institución Educativa N° 20791-
 Lascamayo Huaura – Lima

INTERPRETACIÓN:

El 37% de los encuestados considera que con alta frecuencia se presentan ciertas manifestaciones de conflictos o discusiones entre los docentes. Por lo general está en relación más al poder por el control de la gestión institucional que académica o similares. Le sigue en orden de importancia el 26% que considera que existe ese tipo de comportamientos

con alta frecuencia. Sólo el 17 % considera que tales actitudes no se dan ni se presentan.

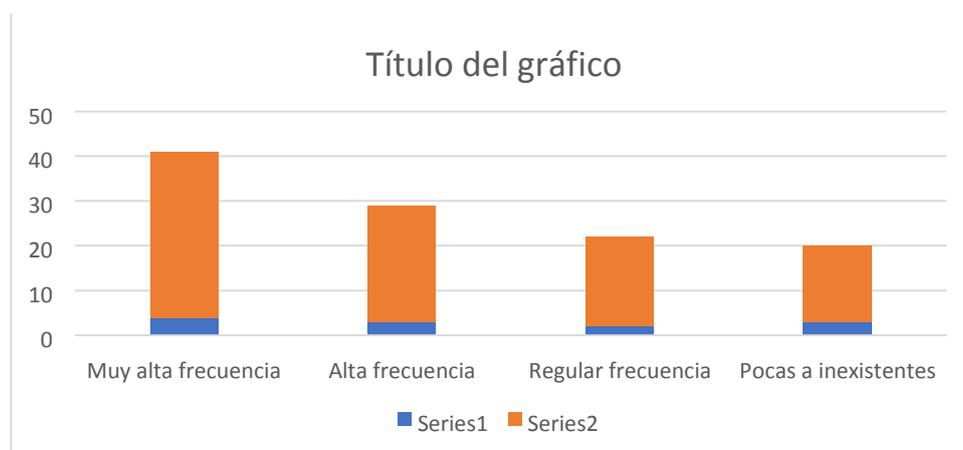


TABLA N° 05
LA PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES DE
LOS DOCENTES

CATEGORÍAS	N°	%
Excelente	00	00
Muy buena	01	13
Buena	03	24
Regular a deficiente	08	63
Total	12	100

FUENTE: Elaborado por el investigador de la Institución Educativa N° 20791-
 Lascamayo Huaura – Lima

INTERPRETACIÓN:

El 63% de encuestados opina que por lo general no participan en las actividades institucionales, una porque no son convocados, otra porque

no les reconocen ningún estímulo académico; y finalmente porque no sienten esa motivación o deseo para ello.

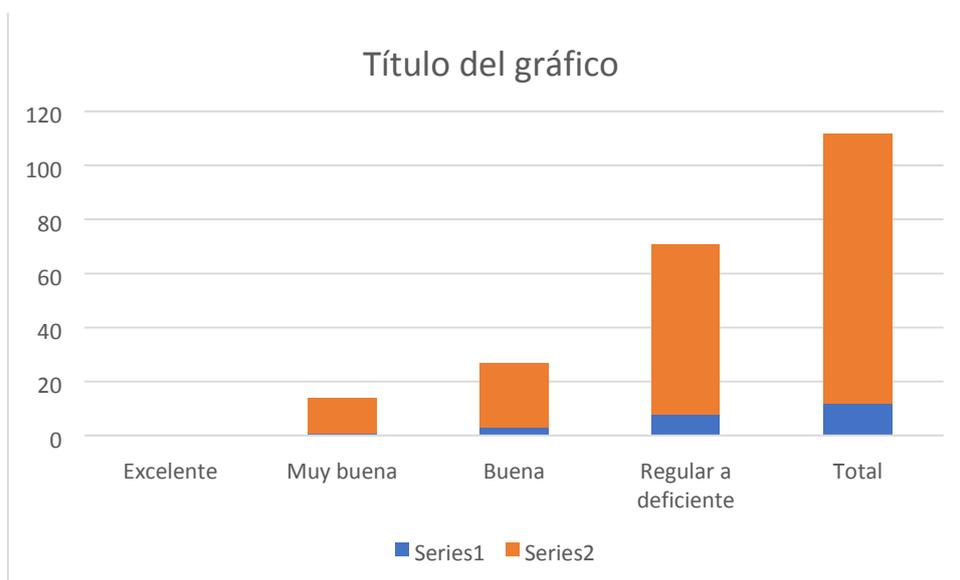


TABLA N° 06
SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y DE CLIMA
INSTITUCIONAL AGRADABLE

CATEGORÍAS	N°	%
Muy bueno	02	13
Bueno	03	24
Regular	02	20
Bajo a deficiente	05	43
Total	12	100

FUENTE: Elaborado por el investigador de la Institución Educativa N° 20791-
 Lascamayo Huaura – Lima

INTERPRETACIÓN:

Se puede observar en la presente tabla que el 43% tiene un desarrollo bajo de pertenencia institucional; es decir se siente excluido, no motivado, no importante para la gestión institucional su participación. De otra parte, el 37% asume entre muy bueno y bueno el sentimiento desarrollado de pertenencia institucional, así como que considera que el clima institucional es agradable y aceptable.

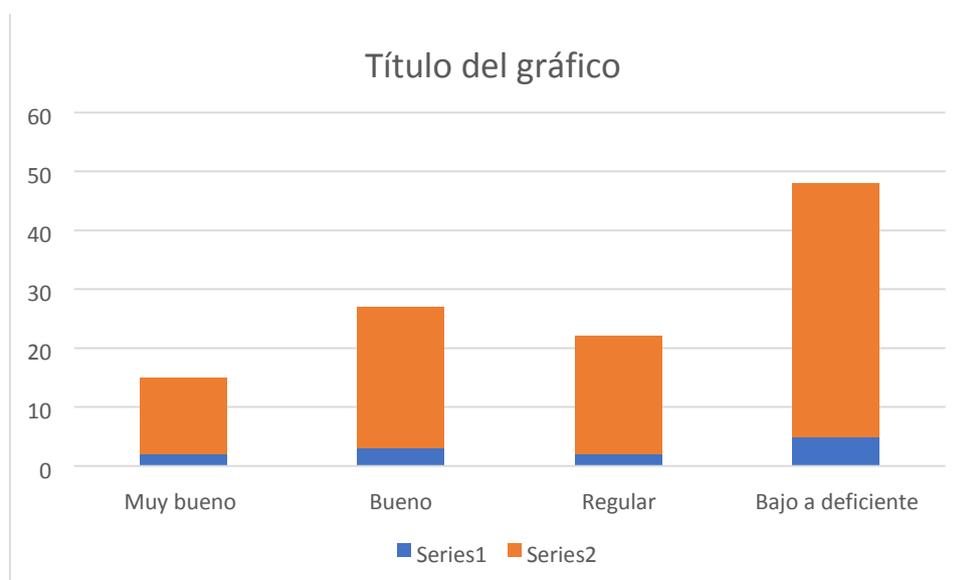


TABLA N° 07

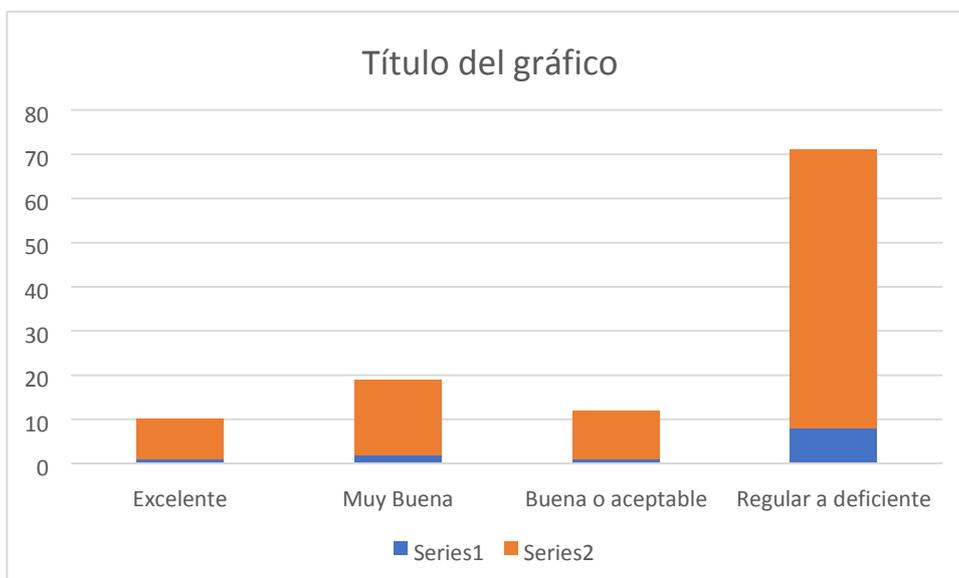
**LA GESTIÓN EN RELACIÓN A LA PARTICIPACIÓN, MOTIVACIÓN
Y LOS VALORES INSTITUCIONALES**

CATEGORÍAS	N°	%
Excelente	01	9
Muy Buena	02	17
Buena o aceptable	01	11
Regular a deficiente	08	63
Total	12	100

FUENTE: Elaborado por el investigador de la Institución Educativa N° 20791-
Lascamayo Huaura – Lima

INTERPRETACIÓN:

Aquí se puede percibir que el 63 % de encuestados no siente que sus directivos lo consideren como profesional, como persona, como parte de la institución. Su no participación voluntaria está asociada a su desmotivación y de condiciones laborales.



3.2 Diseño de la propuesta de la investigación.

PROPUESTA METODOLÓGICA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20791-LASCAMAYO HUAURA – LIMA - 2016.

3.2.1 Presentación

La estrategia metodológica de gestión institucional participativa propuesta abarca transversalmente los niveles primario y secundario de la IE; se parte de una concepción integracionista de gestión, considerando de que tanto realiza procesos de gestión el directivo, el docente, el padre de familia como el estudiante; pero si lo realizan de manera aislada sin una misión, ni visión clara de futuro es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de jóvenes

abogados competentes e íntegros. La estrategia metodológica concibe un modelo humanista en su accionar, para ello la capacitación y formación permanente de sus agentes educativos se orienta a la obtención de personas con proyectos de vida clara, estructurados con capacidad de logro, autónomas, creativas capaces de comunicarse, con actitud para trabajar en equipo, comprometidas, líderes de sí mismos para conducir con éxito el proceso de transformación organizacional, que les permita estar preparadas y adaptadas para el cambio permanente. Se asume que los agentes educativos que conforman la Institución educativa deben tener la capacidad de conocerse a sí mismos, con sentido de autocrítica que les permita replantear su accionar institucional. La propuesta plantea aportar con un sistema de trabajo en equipo que asegure la participación creativa, la sinergia y la solidaridad grupal.

3.3 Fundamentación teórica

3.3.1 Liderazgo Transformacional en Gestión de Calidad

Al competir hoy en el mercado, las empresas buscan los líderes más calificados utilizando las prácticas comerciales más precisas para obtener el mayor beneficio. Un desafío es saber qué estilo de liderazgo es el más adecuado para la organización en tiempos de crecimiento, cambio y sostenimiento. Otro desafío es decidir cómo se ejecutará una empresa para mantener su competitividad y obtener el mayor beneficio para los inversores. Las necesidades de liderazgo de una empresa u organización varían según el tipo de empresa, el personal o los empleados, y los objetivos a corto y largo plazo de la empresa. El método operativo, o cómo una empresa planifica, ejecuta, supervisa y evalúa su desempeño, a menudo está determinado por el tipo de negocio y su competitividad. Los

estilos de liderazgo y las prácticas de gestión son dos aspectos de los negocios que generalmente se consideran como ámbitos separados dentro de una organización. ¿Es posible que un estilo de liderazgo tenga un impacto directo en las prácticas de gestión de una organización? Este documento examina si un estilo transformacional de liderazgo puede informar o mejorar un estilo de operación de gestión de calidad.

3.3.2 ¿Qué es el Liderazgo Transformacional?

Para determinar si el Liderazgo Transformacional puede mejorar la gestión de la calidad, primero debemos tener una comprensión profunda de la teoría del Liderazgo Transformacional.

Según Northouse, el Liderazgo Transformacional es un proceso que cambia y transforma a las personas (2007). Este estilo de liderazgo se relaciona con las emociones de los trabajadores, sus valores individuales, conducta ética, altos estándares y objetivos a largo plazo. Este estilo de liderazgo funciona al evaluar los motivos de los trabajadores (seguidores) y esforzarse por satisfacer sus necesidades, en función de sus motivaciones. En esencia, significa tratar a los seguidores como seres humanos completos.

3.3.3 Definición del Liderazgo Transformacional

El término Liderazgo Transformacional fue acuñado por primera vez en 1973 por James Downton (Northouse, 2007). Pero fue cinco años después cuando Burns definió el Liderazgo Transformacional como: "Un proceso donde los líderes se relacionan con los demás para crear conexiones que eleven los niveles de motivación y la moralidad tanto del líder como de los seguidores" (Burns, 1978). En su libro, *Leadership*, Burns separó el estilo de liderazgo transaccional del estilo transformacional. El estilo de liderazgo transaccional ocurre cuando los líderes ofrecen recompensas,

como pago y promociones, a los trabajadores a cambio de su trabajo. El liderazgo transformacional va más allá de la promesa de incentivos al intentar mejorar la calidad de vida general de los trabajadores, en el trabajo y en sus vidas personales.

¿Qué tiene de especial el liderazgo transformacional? Bass (1996) dividió el Liderazgo transformacional en cuatro componentes, a menudo llamados los Cuatro Yo. Esos componentes son:

1. Influencia idealizada (también conocida como liderazgo carismático),
2. Motivación inspiradora,
3. Estimulación intelectual, y
4. Consideración individualizada.

Su popularidad puede deberse a su énfasis en la motivación intrínseca y el desarrollo del seguidor (Bass, 2006). A continuación, se muestra una mirada más detallada de cada uno de estos factores y cómo se relacionan con el liderazgo y entre ellos.

Influencia idealizada. La influencia idealizada describe a los líderes que son modelos a seguir, alguien que hace que los trabajadores se identifiquen con ellos. Estos líderes tienen altos estándares de conducta moral y ética. Kuhnert (1994) describió a este tipo de líder como alguien que tiene altos valores e ideales internos y que motiva a los seguidores a apoyar un bien mayor sobre sus propios intereses.

Poner las necesidades de los seguidores primero es un componente de Servant Leadership, otro estilo de liderazgo que puede ayudar a un líder a desarrollar una influencia idealizada. Greenleaf (1970, 1977) desarrolló el concepto de Liderazgo Siervo creyendo que los líderes se desarrollaron primero siendo siervos. Un líder servidor es aquel que se centra en las necesidades de los seguidores para ayudarlos a ser más concedores y más autónomos. Ser un líder servidor también conlleva la responsabilidad

social de ocuparse de incluir a los desposeídos dentro de la organización y tratarlos como iguales. Es fácil ver cómo ser un líder servidor se relaciona bien con el concepto de anteponer las necesidades de los seguidores.

La influencia idealizada también implica que el líder siempre haga lo correcto. Sus acciones siempre deben ser honestas y éticas. Esto va más allá de simplemente decir las cosas correctas, porque los seguidores generalmente sabrán cuándo las acciones de los líderes no coinciden con sus palabras. Las acciones del líder siempre deben ser consistentes con sus palabras (Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner, 2004). Una señal de que un líder tiene una influencia idealizada es el hecho de que sus seguidores lo respetan profundamente y están muy motivados por su relación con el líder.

Motivación inspirada. Como parte de la motivación inspiradora, los líderes comunican las expectativas a los seguidores para inspirarlos a comprometerse con la visión compartida de la organización y hazlo parte de su propia visión. Este tipo de liderazgo ayuda a mejorar el espíritu de equipo y enfoca los esfuerzos de los miembros del equipo para lograr más de lo que lo harían por su propio interés.

Estimulación intelectual. Con estimulación intelectual, se anima a los seguidores a ser creativos e innovadores. Los líderes enfatizan el aprendizaje y crean dinámicas positivas que fomentan el aprendizaje colaborativo (Garcia-Morales y Verdo, 2008). El aprendizaje organizacional se estimula para impulsar el desempeño mediante el fomento de nuevos enfoques a los problemas y el desarrollo de formas innovadoras para tratar los problemas de la organización. Northouse (2007), dijo que la estimulación intelectual se mejora al crear un ambiente que alienta a los seguidores a desafiar sus propias creencias y valores, así como las creencias y valores de sus líderes y la organización.

Consideración individualizada. La "I" final del Liderazgo Transformacional es Consideración Individualizada. Como su nombre lo indica, esto significa que los líderes llegan a conocer a sus seguidores como individuos. Ellos saben lo que motiva a cada seguidor, así como lo que cada uno quiere lograr dentro de su trabajo y en la vida en general, y escuchan sus necesidades individuales. Una vez que determinan las necesidades individuales de los seguidores, el líder actúa como entrenador y consejero para ayudar al seguidor a alcanzar sus objetivos. El Líder de Transformación también es un delegador. Delega trabajo a sus seguidores como una forma de lograr más y una manera de ayudar a los seguidores a desarrollarse y crecer. La delegación ayuda a los seguidores a mejorar sus habilidades de autogestión y autodesarrollo (Avolio y Gibbson 1998). Este desarrollo a su vez ayuda a los seguidores individuales, los líderes y la organización a alcanzar el éxito y alcanzar sus objetivos.

3.4 Objetivos de la propuesta

- Identificar la misión de la institución a fin de que mediante estrategias apropiadas reconciliar las diferentes opiniones de los miembros que conforman la comunidad educativa y se hagan partícipes en la gestión institucional.
- Realizar una investigación interna y externa para Identificar las amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales; así como identificar las fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de la Estructura Administrativa.

3.5 Estructura administrativa de la propuesta metodológica

Identificar la misión de la institución: La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Por dos razones, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y

la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias posibles; la segunda, para ser amplia. De esta manera es que reconcilia las diferentes opiniones de los miembros que conforman la comunidad educativa. A pesar de que una misión deba ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil. La misión se caracteriza por: Ser un referente teórico que guía el quehacer de la institución. Ser una formulación explícita de propósito duradero. Indicar la concepción que tiene la institución hacia los demás: ¿Qué somos?; qué hacemos?

Definir la visión de futuro: La visión pretende ser el norte, a donde se proyecta la institución como entidad preocupada por un mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo. La visión se caracteriza por: Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la institución: ¿Qué queremos ser? La visión debe explicitar: a.-. Objetivo a futuro; b.-.El procedimiento para la obtención del objetivo; c.-.Los medios para alcanzar el objetivo. Toda institución educativa posee filosofías y propósitos únicos, lo cual se debe reflejar en la formulación de la misión y la visión, elementos básicos de su horizonte institucional.

- **Realizar investigación externa:** con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales

- **Realizar investigación interna:** con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: Estructura Administrativa.

3.6 Metodología co-participativa de la estrategia.

La metodología a utilizar es la co-participativa, con procesos creativos, que involucra democráticamente a todos los agentes educativos

relacionados, integra las dimensiones del ser humano; desarrolla la reflexión-acción-reflexión; metodología que responde más a las necesidades y expectativas de los participantes; permite construir colectivamente para atender al diagnóstico y a las propuestas de transformación, reflexión y a las discusiones grupales; las mismas que ayudan a su vez a generar puntos de vista y soluciones nuevas y mejores para la organización educativa. Dentro de las técnicas de participación se enuncian la encuesta, la técnica de preguntas y la matriz de intervención inter-cruzada; además es importante la puesta en práctica de métodos sociológicos como lo son: El sociodrama, el juego de roles, entre otros cuyos objetivos son fomentar y desarrollar el ambiente horizontal, humano entre los integrantes de la institución educativa.

En el desarrollo del trabajo de campo se utilizan los instrumentos como: Encuestas, guías de observación; que por su importancia permiten conocer de cerca el objeto de estudio aplicado en el campo de los hechos, y su aplicación indispensable. Lo cual ha permitido tener el insumo necesario que se ha puesto de manifiesto el pensar y sentir de los agentes de estudio conllevando a dar consistencia al trabajo de investigación. Mediante el trabajo de campo nos permite obtener un diagnóstico situacional acerca de las principales características del Clima Institucional en la Escuela Profesional de Derecho, de la Universidad Particular Alas Peruanas de la Sede de Moyobamba. Con la información obtenida se puede tener una claridad respecto a las relaciones interpersonales en la vida Institucional; esto permitirá explicar las relaciones entre las variables y el marco teórico de la investigación, la que nos conllevará a proponer la estructura de la estrategia de gestión institucional participativa.

3.7 Características psico-sociales del clima institucional.

Comprende el conocer en términos generales si el clima social de la organización es favorecedor u obstaculizador para el logro de los propósitos institucionales. Consiste en saber cuáles son las actitudes, pensamientos y sentimientos de los agentes educativos; si los miembros

del sistema se sienten agrados y tienen la posibilidad de desarrollarse como personas; de saber cuál es la sensación de bienestar general, de la sensación de confianza en las propias habilidades; del grado de identificación con la institución, de la interacción positiva entre pares y con los demás actores, si los estudiantes se sienten protegidos, acompañados, seguros y queridos.

3.7.1 Estructura de las características psicosociales que se desean conocer

- Conocimiento continuo, académico y social: Condiciones de los funcionarios, docentes y administrativos para mejorar en forma significativa sus habilidades, conocimiento académico, social y personal.
- Respeto: Sensación de los agentes educativos respecto a la atmósfera de respeto mutuo existente en la institución educativa
- Confianza: Grado de credibilidad que lo que el otro hace está bien y lo que dice es verdad.
- Moral alta: Clima agradable en la institución educativa. Hay deseos de cumplir con las tareas asignadas y las personas tienen autodisciplina.
- Cohesión: La institución educativa ejerce un alto nivel de atracción sobre sus miembros, prevaleciendo un espíritu de cuerpo y sentido de pertenencia al sistema.
- Oportunidad de integración: Los miembros de la institución tienen la posibilidad de involucrarse en las tomas de decisiones de los gestores directivos en la medida en que aportan ideas y éstas son tomadas en cuenta.
- Renovación: La institución es capaz de crecer, desarrollarse y cambiar.
- Cuidado: Existencia de una atmósfera de tipo familiar, en que los docentes se preocupan y se focalizan en las necesidades de los estudiantes junto con trabajar de manera cooperativa en el marco de una organización bien manejada.
- Reconocimiento y valoración: Por sobre las críticas y el castigo

- Ambiente físico apropiado: Infraestructura y mantenimiento de la misma adecuada.
- Realización de actividades variadas y entretenidas: Radica en la riqueza creativa, cultural e innovadora de la gestión, traducida en su plan de actividades, sus objetivos y logros, los niveles de participación en ellas, etc.
- Comunicación respetuosa: Comprende la tendencia a escucharse y valorarse mutuamente entre los actores sociales, la preocupación y sensibilidad por las necesidades de los demás, apoyo emocional y resolución de conflictos no violenta.
- Cohesión en el cuerpo docente: Comprende el espíritu de equipo en el medio de trabajo, entusiasta, agradable, desafiante y con compromiso por desarrollar relaciones positivas con los alumnos, docentes, administrativos y funcionarios.

3.7.2 Estructura básica de los Microclimas de la Institución que se desean conocer:

CLIMA DE AULA: (Los instrumentos a utilizar para la obtención de la información_requerida son: La encuesta, la entrevista, la observación participante).

Permite saber si los estudiantes perciben apoyo y solidaridad de parte de sus pares y profesores, si se sienten respetados en sus diferencias y falencias, así como si están identificados con el desarrollo didáctico y metodológico de los cursos. Además, si se sienten que lo que aprenden es útil y significativo, su nivel de percepción de productividad, de la atmósfera cooperativa y de responsabilidad. Permite conocer si sienten que los profesores están centrados en sus necesidades y que hay una buena organización de la vida de aula.

1.- Aspectos estructurales de la clase:

- Percepción de metodologías educativas y relevancia de lo que se aprende: La secuencia, fluidez, ritmo de la clase, junto con la creatividad,

coherencia y sentido con que se construyen las clases, entre otros factores referentes a la organización de ellas. Percepción del estudiante acerca del ambiente de aprendizaje; si siente que su organización favorece su motivación, la construcción de conocimientos, el desarrollo de valores como la colaboración, la participación, etc., conocer si el estudiante percibe a la clase como una pérdida de tiempo producto de su desorganización, sin sentido, ritmo lento, o su constante interrupción o desorden.

2.- Aspectos relacionales al interior del grupo de aula:

- Percepción y expectativas del profesor en referencia a sus estudiantes: Percepciones del docente respecto a las capacidades, actitudes y comportamientos que presentan los alumnos. Percepción del docente acerca del “aire que se respira en el aula” cuando él considera que los estudiantes tienen la capacidad y potencialidad de aportar de manera significativa; que su diversidad es un recurso y no un problema; cuando percibe que es posible superar con sus alumnos las dificultades; que ellos están motivados por adquirir conocimientos. Junto con ello, se ha estudiado que las expectativas del docente juegan un papel central en el rendimiento del estudiante, el cumplimiento de tareas y en su imagen personal, a la vez de ser un fuerte inductor de su comportamiento.

- Percepción y expectativas de los alumnos en relación con el profesor: Constituyen las valoraciones que los estudiantes hacen acerca de las habilidades, destrezas, carisma, nivel de conocimiento del docente, entre otras; ello, según los especialistas afectará la percepción de sus relaciones al interior del aula y del curso.

- Percepción de los estudiantes sobre sí mismos: Son las definiciones que construyen sobre sus capacidades, actitudes y comportamiento, y sobre su interacción con los demás en el contexto educativo.

- Percepción de la relación profesor-alumno: Se caracteriza por un alto grado de respeto, apoyo, cuidado, calidez, confianza y responsabilidad.

Una relación como ésta aumenta el sentido de pertenencia a la institución y al autoestima de los estudiantes.

- Actitud empática por parte de los profesores y disposición a ayudar: Es el tipo de liderazgo que ejerce el profesor; el estilo de interacción que establece con los alumnos y el estilo pedagógico característico de su práctica. Profesores que favorecen o no el buen Clima de Aula; si construyen o no relaciones centradas en la persona (más que en los resultados); si son capaces o no de reconocer y ayudarles cuando están los alumnos en problemas; si son comunicativos, expresivos y simpáticos.

- Percepción del profesor frente a las exigencias académicas: Conocer si los alumnos valoran una actitud exigente del profesor, pero justa, si aceptan las exigencias cuando sienten que lo que el profesor les está enseñando es relevante, así como las sanciones cuando sienten que contribuyen a mejorar el aprendizaje y a reparar el error.

- Percepción del profesor frente a las exigencias académicas: Corresponde al medio humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de los profesores y otros trabajadores de la institución educativa. Se asocia con la manera de trabajar y de relacionarse de los docentes, con sus pares de la institución educativa, con el quehacer docente y su quehacer y los recursos educativos. El Clima Laboral y su incidencia en el grado de satisfacción y percepción de bienestar con el trabajo y la organización, el clima laboral y su incidencia en el desempeño docente y en el trabajo con los estudiantes. Profesores motivados y con sensación de bienestar con su trabajo y preocupación e intención de ayudar a todos sus alumnos a que logren los objetivos de aprendizaje; confianza en su institución y de aceptación de las ideas divergentes de evaluación y de la crítica. Se reconocen los logros y se permite la percepción de autoeficacia; permiten el desarrollo de la creatividad; se promueve el autocuidado; existen relaciones cooperativas; las relaciones se basan en el respeto mutuo; el estilo de relaciones es democrático y de colaboración; la resolución de conflictos es en forma no violenta.

CLIMA LABORAL: (Los instrumentos a utilizar para la obtención de la información_requerida son: La encuesta, la entrevista, la observación participante)

Aspectos psicosociales de la Institución Educativa.

- Favorece la motivación y el compromiso del equipo de profesores: Grado de identidad y compromiso institucional; nivel de compromiso laboral; lazos de camaradería, buena voluntad y apoyo mutuo. Se cuenta con jefes que exigen altos estándares educativos a la vez que reconocen los logros, se preocupan por el bienestar de sus profesores y transmiten una visión de futuro optimista y motivador.

- Constituye una importante fuente de soporte emocional: El trabajo docente genera un enorme desgaste puesto que los profesores deben lidiar con múltiples situaciones que exceden lo pedagógico (problemas familiares de los alumnos, carencias afectivas, etc.)

- Favorece el aprendizaje organizacional: Cuando las relaciones interpersonales son buenas y existe confianza entre los profesores; existen objetivos comunes; los docentes comparten información acerca de los buenos resultados que cada uno obtiene, toman la crítica como una instancia constructiva y generan un saber colectivo que permite hacer frente a los errores.

- Facilita la mantención de una buena disciplina: Cuando los profesores mantienen buenas relaciones con sus pares, les resulta más fácil ponerse de acuerdo en las normas que rigen la conducta de los alumnos, y se apoyan mutuamente en su reforzamiento. Esto hace que los alumnos internalicen las normas más rápidamente y se logre con ello una buena disciplina, la que, a su vez, facilita el aprendizaje.

- Apoyar a los profesores nuevos: Se propone una estrategia de sistema de tutorías, donde un profesor tutor, que trabaje en la misma institución, nivel o material ayude al docente nuevo a evaluar y orientar su trabajo.

- Reconocer y acompañar a los profesores y miembros del equipo directivo: El aprecio a los profesores y trabajadores de la institución educativa es de gran relevancia para su autoestima y sentimiento de autoeficacia.

- Preocuparse por el bienestar personal de los docentes y administrativos: un clima laboral se ve muy beneficiado por la percepción de que los compañeros de trabajo se interesan por el bienestar personal de los docentes y de los administrativos y no sólo por sus resultados laborales. La pregunta personal acerca del bienestar de cada uno permite además detectar problemas o potenciales conflictos al interior del grupo docente y administrativo que pudiesen afectar el clima, así como para aclarar malos entendidos.

- Desarrollar la inteligencia emocional de los directivos: Los trabajadores tanto administrativos como docentes necesitan recibir soporte emocional de sus jefes, por lo cual es importante que el director muestre empatía, sensibilidad y respeto hacia los profesores y otros trabajadores de la institución.

- Mantener una infraestructura adecuada, limpia y ordenada: Una de las necesidades de los miembros de una organización es trabajar en un ambiente físico adecuado, cuando esto no sucede, los trabajadores sienten que sus acciones no son valoradas, lo que constituye una fuente de desmotivación.

3.7.3 Proceso metodológico para diagnosticar la organización

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con su misión y su visión. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Pasos:

-A través de la facilitación, involucrando a los diferentes niveles sociales de la organización educativa podemos diagnosticar. Agrupándolos en su primera fase por grupos homogéneos (docentes, administrativos, alumnos), se pretende tener así no sólo un gran panorama informativo de toda la organización educativa, sino también propiciar en cada uno la participación en el diagnóstico situacional desde su propia realidad. Así tenemos: Conocer la división de la carga de trabajo entera en tareas y si son ejecutadas o no en forma lógica y cómoda por administrativos, docentes, funcionarios, alumnos; conocer las políticas institucionales de asignación de tareas y de asignación de personal para ello; especificar quien depende de quién en la organización a fin de establecer la jerarquía en la organización; conocer los mecanismos de coordinación para integrar las actividades de los docentes, administrativos, funcionarios sean por unidades operativas, como por departamentos, etc.

-En su segunda fase, sensibilizar a los actores sociales para mantener una actitud favorable al diálogo, al intercambio de ideas, a espacios de interrelación, que permitan la reflexión desde la observación de cada uno de los miembros, evitando señalamientos que no contribuyan a un clima favorable para el aprendizaje y para la transformación cultural. De esta manera la organización aprende de sí misma, abre la posibilidad de pensar de otra manera, la realidad cambiante que debe afrontar.

3.7.4 Estrategias de intervención participativas.

Para lograr la intervención para la transformación se plantea lo siguiente:

- Un mapa de Identificación de las grandes fortalezas y debilidades en los aspectos de la cultura organizacional y del clima.
- Facilitar en los diferentes niveles las estrategias de mejoramiento de los aspectos débiles señalados.
- Identificación de acciones que permitan la transformación organizacional, por medio de una matriz ínter cruzada de causa y efecto, Intervención del nivel directivo.

3.7.5 Escalas psicosociales del clima organizacional.

- Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
- Esprit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay
- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

3.7.5 Plan de estrategias e indicadores de clima del aula y del clima laboral.

Ámbitos de estrategia	Indicadores de clima institucional
------------------------------	---

<p style="text-align: center;">CLIMA DEL AULA</p>	<p><u>1.- Aspectos estructurales de la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Percepción de metodologías educativas y relevancia de lo que se aprende. <p><u>2.- Aspectos relacionales al interior del grupo de aula:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Percepción y expectativas del profesor en referencia a sus estudiantes. •Percepción y expectativas de los alumnos en relación con el profesor. •Percepción de los estudiantes sobre sí mismos. •Percepción de la relación profesor-alumno. •Actitud empática por parte de los profesores y disposición a ayudar •Percepción del profesor frente a las exigencias académicas. <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p><u>1.- Aspectos psicosociales de la Institución Educativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Favorece la motivación y el compromiso del equipo de profesores •Constituye una importante fuente de soporte emocional •Favorece el aprendizaje organizacional •Facilita la mantención de una buena disciplina •Apoyar a los profesores nuevos •Reconocer y acompañar a los profesores y miembros del equipo directivo. •Preocuparse por el bienestar personal de los docentes y administrativos. •Desarrollar la inteligencia emocional de los directivos. •Mantener una infraestructura adecuada, limpia y ordenada.
<p style="text-align: center;">CLIMA LABORAL</p>	<p>EE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARTICIPATIVA</p>
<p style="text-align: center;">DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</p>	

3.7.6 Proceso de evaluación de las escalas psicosociales del clima organizacional

EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS PSICOSOCIALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Escala de Evaluación

Escalas Psicosociales	EXCELENTE 4 puntos (15-20)	BIEN 3 puntos (10-15)	REGULAR 2 puntos (5-10)	DEFICIENTE 1 punto (0-5)
1.-Desvinculación	Está vinculado e identificado con la tarea	Está vinculado con la tarea que realiza	Vínculo eventual	No está vinculado con la tarea que realiza
2.- Obstaculización	Innova y facilita su trabajo. Se identifica con sus roles.	Se identifica y facilita su trabajo	Acepta la rutina y el facilismo laboral	Está agobiado con deberes de rutina, no se facilita su trabajo
3.- Esprit	Necesidades sociales atendidas y gozo de tareas cumplidas	Sentir que sus necesidades sociales se están atendiendo. Cumple con sus tareas responsablemente	Siente cierta inconformidad en la atención de sus necesidades; tareas cumplidas por presión de jerarquía.	Las necesidades sociales no son atendidas; incumplen las tareas asignadas
4.- Intimidad	Satisfacción de necesidades sociales no asociadas a las tareas. Gozo de relaciones sociales.	Existe armonía en sus relaciones con los demás. Satisfecho con sus necesidades.	Sus relación con con los demás es aceptable. Está medianamente satisfecho con sus necesidades	No goza de las relaciones sociales; existe insatisfacción en las necesidades sociales
5.- Alejamiento	La actitud de su jefe inmediato y de otros son correctas, horizontales y motivadoras para los roles desempeñados	La actitud de su jefe inmediato y de otros, son buenas, y armoniosas para los roles desempeñados	Las relaciones humanas carecen de horizontalidad, de armonía, sin embargo se cumple con las tareas asignadas	Las relaciones humanas carecen de horizontalidad, de armonía, la actitud de los funcionarios carecen de humanismo y de empatía.
6.-Énfasis en la producción	La administración es altamente directiva, técnica pero sensible; es correcta, objetiva y humana. Se estimula al trabajador pese a los errores cometidos	El control o supervisión administrativa es continua, sistemática y sobre todo objetiva y valorativa. Es sensible.	El control o supervisión es vertical, supeditada a los resultados. Lo bueno es que existe capacitaciones y retroalimentaciones.	La administración es altamente directiva, verticalista, no dialógica insensible al trato directo y a la retroalimentación.
7.-Empuje	Los funcionarios dan el ejemplo con su desempeño, su buen trato, responsabilidad, su empatía y su motivación puesta en sus funciones.	Los funcionarios dan el ejemplo con su desempeño, su empatía y su motivación puesta en sus funciones	Los funcionarios dan el ejemplo con su desempeño, su responsabilidad, aunque carecen de empatía y de motivación en sus relaciones interpersonales.	Los funcionarios demuestran alejamiento y frivolidad en sus relaciones interpersonales; no dan el ejemplo con su desempeño, con su responsabilidad, no existe empatía ni motivación en sus funciones
8 Consideración	Existe una clara inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos	No existe una clara inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos	Existe una cierta inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y eventualmente se hace algo para ellos en términos humanos	No existe un buen trato a los demás miembros de la institución, no hay empatía, solidaridad ni motivación; y aún menos estímulo para el trabajo.

9.-Estructura	Las reglas así como los reglamentos y los procedimientos que se aplican en la institución hay son importantes para el buen funcionamiento organizacional y hay que acatarlos democráticamente y con identidad institucional	Las reglas y demás mecanismos son importantes para el buen funcionamiento de la institución; lo importante es que no se obligue coactivamente a su acatamiento sino educativamente.	Las reglas, reglamentos y procedimientos existentes si bien contribuyen al control, a la evaluación del desempeño laboral, también se abusa del poder jerárquico.	Las reglas, reglamentos y procedimientos que hay limitan y son coactivas para el buen rendimiento laboral.
10.-Identidad	Sentimiento de pertenencia institucional, de ser un miembro valioso, de pertenecer a un equipo de trabajo, espíritu de entrega integral a la institución.	Su autoestima es fortalecida con la valoración que la institución le brinda a su esfuerzo laboral. Considera que la forma de llevar las relaciones interpersonales son apropiadas	No existe una identidad clara y precisa hacia la institución, la motivación, el espíritu de entrega es eventual o parcial.	El sentimiento es de que no pertenece al equipo de la institución y que no es un miembro valioso; existe poca importancia al espíritu de trabajo.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARTICIPATIVA

3.7.7 Políticas de gestión institucional participativa

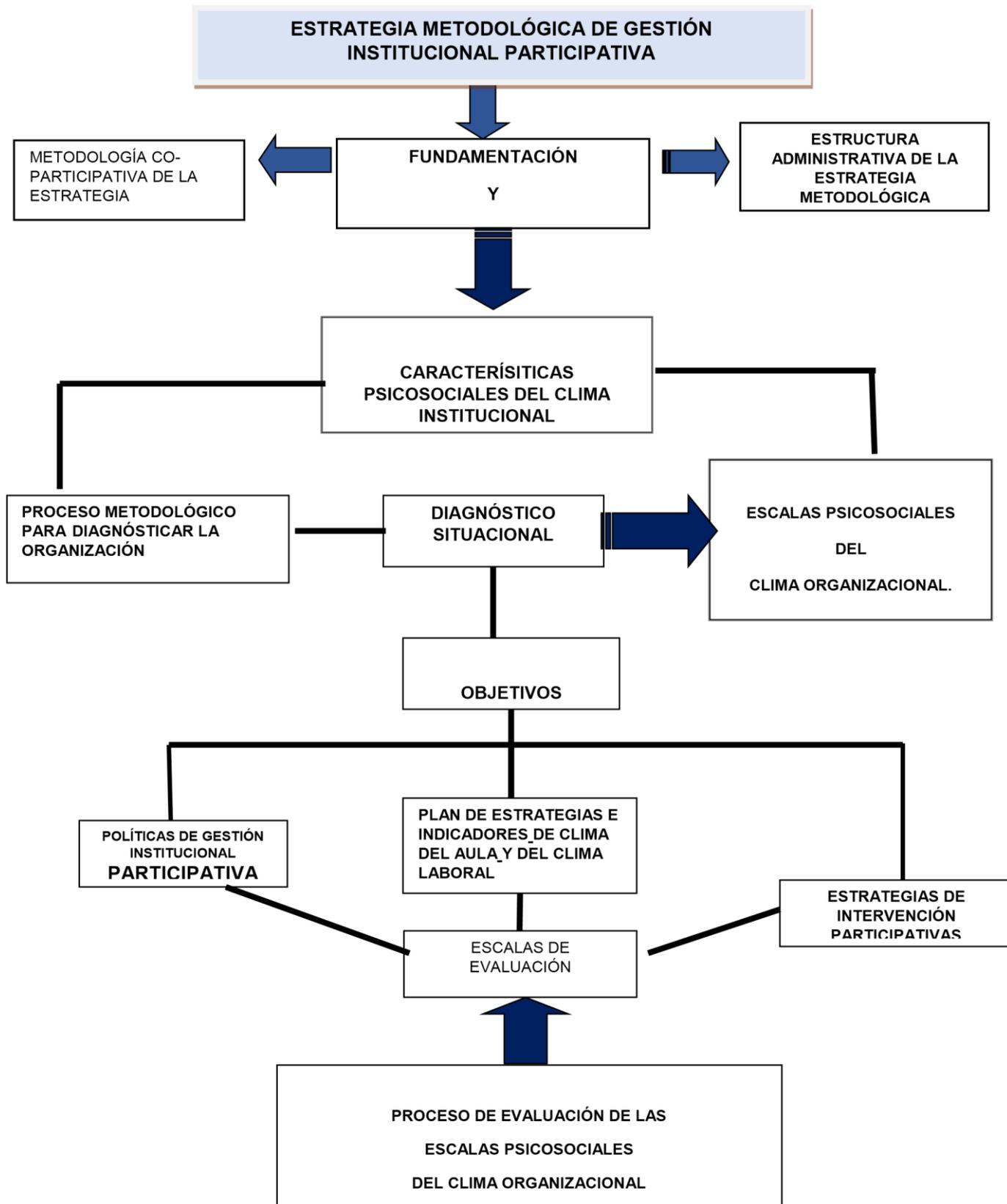
La esencia de la formulación de esta estrategia radica en la evaluación de sí la institución educativa está haciendo las cosas bien y cómo ser más efectiva en lo que hace. Partimos de que toda institución debe preocuparse por no convertirse en prisionera de su propia estrategia, pues aun la mejor estrategia se vuelve tarde o temprano obsoleta, por lo cual se debe innovar constantemente dado que las realidad social y emocional de los agentes educativos que la integran es mutable. Un plan estratégico nunca debe ser fijo. Las estrategias deben revisarse periódicamente para evitar que las directivas se vuelvan conformistas.

Los objetivos y estrategias deben desarrollarse en forma consciente y coordinada en vez de surgir de decisiones operativas cotidianas. Cuando una institución no sabe hacia dónde se dirige, termina en el sitio donde menos desea estar. Toda institución educativa debe determinar y comunicar objetivos y estrategias claras a la luz de su horizonte institucional. El plan estratégico es la carta de navegación de las políticas

de gestión institucional participativa que posee la organización, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos institucionales, como en nuestro caso lo es la participación de los agentes educativos en la gestión institucional. Además, no es suficiente fijar exitosamente metas, políticas y asignar recursos acertadamente, pues las estrategias hay que controlarlas y evaluarlas. El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa.

3.7.8 Modelo de la propuesta

PROPUESTA METODOLÓGICA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20791-LASCAMAYO HUAURA – LIMA - 2016.



CONCLUSIONES

- Liderar el cambio en la escuela no es una tarea fácil. Los directores de escuela como el agente de cambio necesitan equipar con competencias relevantes para liderar el cambio en las IE. La tarea más desafiante para el director de la escuela es ganar los corazones y las mentes de los maestros hacia el cambio.
- Involucrar iniciativas proactivas y útiles para inculcar y mantener un clima positivo entre los maestros aumentar la probabilidad de que los docentes acepten el cambio. De hecho, el factor humano sigue siendo el pivote para cualquier cambio significativo y sostenible.
- Cuando los directores de las escuelas son competentes para estimular el entusiasmo de los maestros para comprometerse y hacer realidad la meta de cambio, las escuelas públicas serían mejores preparado para cualquier reforma necesaria que cumpla con los objetivos del Plan Educativo
- Se percibe una polarización entre las relaciones de los agentes educativos; por un lado se tiene al 48 % que considera de positivas tales relaciones. Y por otro el 52% que considera de negativas las relaciones.
- El proceso de la metodología propuesta comprende la fundamentación y los objetivos de la estrategia; asimismo la estructura administrativa de la estrategia metodológica la misma que se centra en cuatro aspectos: Identificar la misión, definir la visión de futuro de la institución; realizar la investigación interna y la investigación externa.

RECOMENDACIONES

- Socializar la presente investigación dentro la región Lima con el objeto de socializar la experiencia de nuestro modelo en gestión institucional participativa para contribuir a mejorar el liderazgo; así como sus relaciones interpersonales.
- El presente trabajo de investigación lo consideramos como un insumo para que pueda coadyuvar a otras investigaciones significativas que apunten a mejorar la calidad del liderazgo y la gestión en el Perú.
- El liderazgo debe ser el instrumento que oriente el proceso participativo de la gestión educativa y que contribuya a la toma de decisiones para transformar las actitudes de los docentes y la directora; todo ello debe verse reflejado en la mejora de logros de aprendizajes.

BIBLIOGRAFIA

ABBASIALIYA, A. (2010). *The Concept of Leadership*. Retrieved January 11, 2013.

AVOLIO, B. (1998). *Developing transformational leaders: A life span approach*. In J. A. Kanungo, *Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276-308). San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

ANYAMELE, S. C. (2004). *Institutional Management in Higher Education: A Study of Leadership Approaches to Quality Improvement in University Management*. Nigerian and Finnish Cases. *Doctoral Dissertation University of Helsinki. E-thesis*. Retrieved September 23, 2014

ANDERSON, Lester. (s/f). *El liderazgo de la institución Escolar. Liderazgo y Gerencia*. En *Administración Educativa I*. Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú.

ANTEZANA A. (2003). *Modelo europeo de la calidad educativa*. Dictado en la Universidad Católica de Santa María: NCA Consultores S.A.C. Arequipa.

ALMEYDA T. (2004). *Novedoso manual de administración y supervisión educativa*. Lima-Perú: EDIGRABER.

ASLAM, R., & Otros (2013). *Organizational Justice as a Predictor of Job Satisfaction among Teachers: A Case Study of the University of the Punjab*. In N. P. Ololube & B. Akarsu, (Eds.), *Educational Management in Developing Economies: Cases 'N' School Effectiveness and Quality Management Volume 11* (pp. 141-156). Owerri, Nigeria: Springfield Publishers.

AVOLIO, B. & Otro. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. *Annual Review of Psychology* 60 (2009), pp. 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

BARRETT, D. (2014) *Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers*. Retrieved March 19, 2014.

BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

BASS, B. M. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers, *Leadership theory and research: Perspective and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.

BASS, B. M. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

BASS, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. New York: Simon & Schuster.

BEARE, H. & Otro (1997). Dimensions of leadership. In Megan Crawford, L. Kydd & C. Riches (Eds). *Leadership and teams in educational management*.

Buckingham and Philadelphia: Open University Press.

BELL, R. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66-74.

BOULDING, K. (1956). *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

BOYD, W (1992). *The power of paradigms: reconceptualising Educational Policy and Management*. *Educational Administration Quarterly*.

BURNS, M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

CORNEJO y Rosado, Miguel Ángel. (1995). *Excelencia: la Nueva Competencia. Liderazgo y Calidad Total, los Retos de Nuestro Tiempo*. 4ta Ed. México: Grad. S. A. de C. V.

CHIAVENATO, A. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5^{ta}ed. México: Mc Graw Hill.

CHAUDHRY, A. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.

CHARRY, K. (2012). Leadership Theories - 8 Major Leadership Theories. Retrieved March 23, 2014 from <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>

CHERRY, K. (2011). What is a theory? Retrieved March 19, 2014, from <http://psychology.about.com/od/tindex/f/theory.htm>.

FARRO C. (2003). *Gerencia de Centros Educativos. Hacia la calidad total*. Editorial Centros de Proyección Cristiana. Lima-Perú.

FISCHMAN, D. (2005). *El líder transformador I*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Editora El Comercio S.A. Lima.

GARCÍA C. (2006). *Dirección y gestión de instituciones educativas*. Universidad Nacional San Agustín.

GARCIA-MORALES, V. (2008). *The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation*. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.

GÁLVEZ V. (1988) *Métodos y técnicas de aprendizaje*.

GOODNIGHT, R. (2011). *Laissez-Faire Leadership*. *Encyclopedia of Leadership*. London, UK: Sage Publications.

HARGREAVES, A., & Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 1-12.

HARGREAVES, A. (2006). Educational Change Over Time? The Sustainability and Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity. *Educational Administration Quarterly* 42(1), 3-41. doi:

10.1177/0013161X05277975.

IBARA, E. (2010). Perspectives in Educational Administration. Port Harcourt, Nigeria: Rodi Printing and Publishing.

JENKINS, T. (2013). Reflections on Kenneth E. Boulding's *The Image: Glimpsing the Roots of Peace Education Pedagogy*. *Journal of Peace Education and Social Justice*, 7(1), 27-37.

KUHNERT, K. (1994). *Transforming Leadership: Developing people through delegation*. In B.M. Bass & B.J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10-25). Thousand Oaks, CA: Sage

IVANCEVICH, J. y Otros. (2007). *Organization Behaviour and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

LAMB, L. (2004). *Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Routledge.

LAMB, R. (2013). How can Managers Use Participative Leadership Effectively? Retrieved March 17, 2014, from <http://www.task.fm/participative-leadership>.

LEWIS, P. y Otros. (1995). *Management: Challenges in the 21st century*. New York, USA: West Publishing.

MULFORD, B. (2003). School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness. A paper commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD, for the Activity Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. April 2003.

MALAGA M. (2007) *Gestión estratégica de la calidad en el trabajo*. Universidad Nacional San Agustín. Arequipa.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1996). *Manual del Director del Centro Educativo*. Lima- Perú.

NIETO V. (2009). *Teoría de la gestión educativa*. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa.

NAYLOR, J. (1999). *Management*. Harlow, England: Prentice Hall.

Northouse, G. (2007). *Leadership Theory and Practice* (3rd ed.) Thousand Oak: Sage Publications.

NORTHOUSE, P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

OLOLUBE, N. (2012). *Sociology of education and society: an interactive approach*. Owerri, Nigeria: SpringField Publishers.

OLOLUBE, N. (2013). *Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation*. Owerri: SpringField Publishers.

OLOLUBE, N. Dudafa, U. J., Uriah, O. A., & Agbor, C. N. (2013). Education for Development: Impediments to the Globalization of Higher Education in Nigeria. *International Journal of Educational Foundations and Management*, 1(2), 109130.

OLOLUBE, N, Egbezor, D. E., Kpolovie, P. J., & Amaele, S. (2012). Theoretical debates on school effectiveness research: lessons for Third World education development agendas. In N.

OLOLUBE & P. J. Kpolovie (Eds.), *Educational management in developing economies: Cases 'n' school effectiveness and quality improvement*, (pp. 1-18).

Saarbucken: Lambert Academic Publishers

PERETOMODE, V. (1991). *Educational administration: applied concept and theoretical perspective*. Lagos, Nigeria: Joja Educational Research and Publishers.

ROWE, W. (2007). *Cases in Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

SANTROCK, J. (2007). *A Topical Approach to Life-Span Development*. New York, NY: McGraw-Hill

SCHAEFER, R.(2005). *Sociology*. (9th Ed). New York, NY: McGraw-Hill.

SCHODERBEK, P. y Otro. (1988). *Management*. San Diego, USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

SENGE, P. & Otros. (2004). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday Publishing.

TOOLKIT (n.d). Leadership Styles: Choosing the Right Style for the Situation. Retrieved January 12, 2014, from http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm.

WALLACE, M. (2005). *Towards Effective Management of a Reformed Teaching Profession*. Paper presented at the 4th seminar of the ESRC Teaching and Learning Research Programme thematic seminar series 'Changing Teacher Roles, Identities and Professionalism', King's College London, 5th July 2005.

WEDDLE, J. (2013) Levels of Decision Making in the Workplace. Retrieve March 13, 2014

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN

DE ENCUESTA A LOS DOCENTES:

TÍTULO PROFESIONAL.....

OBJETIVO: El presente instrumento como lo es la encuesta que presentamos, constituye una forma de conocer sus opiniones en relación a la gestión institucional de la IE la misma que nos permitirá elaborar una propuesta de gestión, que a su vez constituye la finalidad central de esta investigación.

CUESTIONARIO

Instrucciones: Tenga la amabilidad de contestar las siguientes preguntas marcando con un aspa (X) la respuesta que considere apropiada.

1. Opinión sobre la Administración Institucional.

Muy favorable Favorable Desfavorable Deficiente

2. Opiniones sobre el proceso de planificación de las actividades de la institución

Muy favorable Favorable Desfavorable Deficiente

3. Solidaridad de los compañeros de trabajo al resolver un problema in situacional o de aula.

a.- Valor que se practica institucionalmente siempre

b.- Valor que se practica casi siempre

c.- A veces, por coyunturas de trabajo

d.- Ocasionalmente, sin convicción de equipo

4. Nivel de las relaciones interpersonales entre los funcionarios y los docentes

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

5.- Nivel de discusiones y conflictos por desacuerdo internos en los funcionarios y en los docentes

a.- Muy alta frecuencia

b.- Alta frecuencia

c.- Regular frecuencia

d.- Pocas a inexistentes

6.- La participación en las actividades institucionales de los docentes y los administrativos.

- a.- Excelente
- b.- Muy buena
- c.- Buena
- d.- Regular o deficiente

7.- Sentimiento de pertenencia y del clima institucional agradable

- a.- Excelente
- b.- Muy buena
- c.- Buena
- d.- Regular o deficiente

8.- La gestión en relación a la participación, motivación y los valores institucionales.

- a.- Excelente
- b.- Muy buena
- c.- Buena
- d.- Regular o deficiente

9.- Entre los miembros de equipo de trabajo o departamento las relaciones son: a.-

- Excelente
- b.- Muy buena
- c.- Buena
- d.- Regular o deficiente



10.- Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas

a.-

Excelente

b.- Muy buena

c.- Buena

d.- Regular o deficiente

11.- El decano de la universidad nos da a conocer sus responsabilidades y funciones:

Nunca a veces rara vez frecuentemente

12.- Se da la cooperación entre las diferentes áreas

Nunca a veces rara vez frecuentemente

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

GUÍA DE LA ENTREVISTA A LOS DOCENTES:

1. Qué dificultades observa usted en la gestión de su institución?

.....
.....

2. ¿Qué opina usted sobre el Liderazgo Transformacional

.....
.....

3. ¿Qué opinión le merece la forma de conducir la gestión institucional?

.....
.....

4. Para usted qué importancia le da a la comunicación en la gestión institucional?

.....
.....

5. ¿Qué opina usted sobre las relaciones interpersonales en su institución?

.....
.....

6. Hasta qué grado está usted satisfecho con la comunicación que existe entre los
compañeros de trabajo

.....
.....