UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
LAMBAYEQUE

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TESIS

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE DIRECTORES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVEL SECUNDARIO: MANUEL ANTONIO MESONES MURO DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE - AÑO 2006.

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

.

Bach. Karina del Rocío Salvatierra Colchado
AUTORA
Dr. Dante Guevara Servigón
ASESOR

LAMBAYEQUE – PERÚ

2016

TESIS

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE DIRECTORES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVEL SECUNDARIO: MANUEL ANTONIO MESONES MURO DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE - AÑO 2006.

PRESENTADA POR:

Bach. Karina del Rocío Salvatierra Colchado
AUTOR

Dr. Dante Guevara Servigón
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO
PRESIDENTE

DRA. ROSA GONZÁLES LLONTOP
SECRETARIO

Mg.Sc. CARLOS HORNA SANTA CRUZ
VOCAL

2016.

DEDICATORIA

A mi madre, luz de todas mis acciones.
A mi familia por ser el soporte de mi fortaleza profesional.

AGRADECIMIENTO

A los docentes y directivos de la I.E Manuel Antonio Mesones Muro-Ferreñafe, por facilitarme la recogida de datos e información complementaria.

INDICE

RESUMEN 6
ABSTRACT 7
INTRODUCCIÓN 8
CAPÍTULO I 12
ESTUDIO FACTOPERCEPTIBLE SUSTENTADO EN UNA VISIÓN GEOPOLÍTICA DE LA INVESTIGACIÓN 12
1.1.- UBICACIÓN 13
1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DE LA PROBLEMÁTICA 15
1.3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA FALTA DE LIDERAZGO EN LA I.E. MANUEL ANTONIO MESONES MURO-FERREÑAFE 25
1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA 27
CAPÍTULO II 30
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN 30
MARCO TEÓRICO 31
2.1. TEORÍA DE LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS 31
2.2. LIDERAZGO PARTICIPATIVO 35
2.3. LA TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 42
2.3.1. El rol del líder en las organizaciones 44
2.4. LIDERAZGO DEMOCRÁTICO 49
2.4.1. El líder democrático 50
2.5. LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 51
CAPÍTULO III 55
RESULTADOS, MODELO TEÓRICO Y PROPUESTA 55
3.1. RESULTADOS 56
3.2. MODELO TEÓRICO ..... **¡Error! Marcador no definido.**
3.3. LA PROPUESTA 63
CONCLUSIONES 76
RECOMENDACIONES 77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 79
ANEXOS 83

RESUMEN

Este informe final describe, explica y propone el diseño de una estrategia de liderazgo participativo de directores para mejorar la calidad de gestión de la institución educativa del nivel secundario “Manuel Antonio Mesones Muro” de la provincia de Ferreñafe; administrativamente se presenta para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en gerencia educativa estratégica en la prestigiosa Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. La investigadora observó, en el plano factoperceptible, la existencia de una deficiente calidad de gestión institucional que se evidencia en los limitados procesos y acciones que se desarrollan en el campo de la administración de la institución; por esta razón, asume como herramientas operativas las teorías del liderazgo participativo, transformador y democrático con las que describe y explica el problema, elabora los instrumentos de investigación, interpreta los resultados y gestiona una propuesta. La aplicación e interpretación de los instrumentos –cuestionario y encuesta- permitió conocen que el 64% de los gestores manifiestan que los niveles de deficiencia en la gestión de la calidad de la institución educativa es bastante crítica, de igual modo el 46% que los procesos y acciones que se desarrollan en la administración de la institución educativa investigada presentan muchas dificultades; los resultados de estos dos indicadores (Tablas 01 y 02) dieron origen a la propuesta que tiene la finalidad de superar esta problemática, siempre y cuando los órganos de gobierno la asuman con responsabilidad y prontitud. En conclusión los limitados procesos y acciones que se desarrollan en el campo de la administración de esta institución, deben transformarse en óptimos.

Palabras clave: estrategia de liderazgo participativo, calidad de gestión

ABSTRACT

This final report describes, explains and proposes the design of a strategy of participatory leadership of directors to improve the quality of management of the educational institution of secondary education "Manuel Antonio Mesones Muro" in the province of Ferreñafe; administratively it is presented to obtain the degree of Master of Science in Education with a major in strategic educational management at the prestigious National University Pedro Ruiz Gallo of Lambayeque. The researcher observed in the factoperceptible level, the existence of poor quality of institutional management as evidenced by the limited processes and actions developed in the field of administration of the institution; therefore, it assumes operational tools as theories of participatory, transformative and democratic leadership with which describes and explains the problem, develops research tools, interprets the results and manages a proposal. The application and interpretation of -Questionnaire instruments and allowed respondents know that 64% of managers report that levels of deficiency in the quality management of the educational institution is quite critical, just as the 46% that processes and actions developed in the administration of the educational institution investigated present many difficulties; the results of these two indicators (Tables 01 and 02) gave rise to the proposal aims to overcome this problem, as long as the governing bodies assume it responsibly and promptly. In conclusion the limited processes and actions developed in the field of administration of this institution, must become optimal.

Keywords: participatory leadership strategy, quality management

INTRODUCCIÓN

La Organización de los Estados Unidos cuando se refiere a los Sistemas de Calidad en las Instituciones Educativas, Tendencias Actuales (2014) manifiesta que “la calidad en la educación es un tema escurridizo, difícil de definir y que ha tenido múltiples interpretaciones a lo largo de los años, pasando desde las más científicas hasta la demagogia pura. Las naciones más avanzadas comienzan a incluir, en forma creciente y acelerada, los conceptos de Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento en su evaluación de la calidad de la educación que imparten a las futuras generaciones en aras a prepararlos para una nueva sociedad cuya economía comienza a basarse en el conocimiento como generador de recursos económicos. Durante el desarrollo de la revisión bibliográfica se descubre la forma en que estos conceptos - actualmente considerados por la mayoría como meramente académicos- se van aplicando en las instituciones educativas alrededor del mundo. Al mismo tiempo, se comienzan a proponer modelos para estudiar las relaciones entre la Calidad Total, el Aprendizaje Organizacional y la Administración del Conocimiento”. Pág. 12

Asimismo, la Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

En este sentido, hablar de liderazgo institucional es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción. El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar. Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones. No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance. El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo. Al cruzar estos dos factores, se encuentra la preocupación que nuclea esta investigación; la investigadora, con la finalidad de brindar una estructura lógica al estudio ha elaborado la siguiente:

Matriz de relaciones, de la investigación:

EL PROBLEMA

Se observa en el proceso de gestión educativa de la I.E. “Manuel Antonio Mesones Muro” de la provincia de Ferreñafe, deficiente Calidad de gestión institucional en el nivel secundario. Esto se manifiesta en los limitados procesos y

acciones que se desarrollan en el campo de la administración de esta institución; lo que trae como consecuencias permanentes conflictos en la gestión a nivel interno como externo, bajos niveles de la calidad educativa, pérdida de credibilidad de la comunidad e incapacidad permanente para hacer realidad la gestión tanto institucional como pedagógica.

EL OBJETO

Es el proceso de gestión educativa

EL OBJETIVO

Diseñar y proponer una estrategia de liderazgo participativo de directores para superar la deficiente Calidad de gestión institucional en el nivel secundario de la I.E. “Manuel Antonio Mesones Muro” de la provincia de Ferreñafe; de tal modo que los limitados procesos y acciones que se desarrollan en el campo de la administración de esta institución, se transformen en óptimos.

CAMPO DE ACCIÓN

Diseñar una estrategia de liderazgo participativo de directores para superar la deficiente Calidad de gestión institucional en el nivel secundario de la I.E. “Manuel Antonio Mesones Muro” de la provincia de Ferreñafe

HIPÓTESIS

Si se Diseña y propone una estrategia de liderazgo participativo de directores; entonces, es probable que se supere la deficiente Calidad de gestión institucional en el nivel secundario de la I.E. “Manuel Antonio Mesones Muro” de la provincia de Ferreñafe; por lo tanto, los limitados procesos y acciones que se desarrollan en el campo de la administración de esta institución, se transforman en óptimos.

CONCRECIÓN

1. Elaborar un diagnóstico de la deficiente Calidad de gestión institucional en el nivel secundario de la I.E. “Manuel Antonio Mesones Muro” de la provincia de Ferreñafe, mediante el estudio los limitados procesos y acciones que se desarrollan en el campo de la administración de esta institución.

2. Seleccionar, clasificar, fundamentar el Marco Teórico de la investigación sustentado en el liderazgo participativo, democrático y transformacional.

3. Diseñar, fundamentar y proponer una estrategia de liderazgo participativo de directores para superar la deficiente Calidad de gestión institucional en el nivel secundario de la I.E. “Manuel Antonio Mesones Muro” de la provincia de Ferreñafe.

En el capítulo I se desarrolla la problemática general sobre la gestión institucional y los estilos de liderazgo que se dan en las gestiones de las organizaciones educativas y sus implicancias con la calidad educativa. En el capítulo II se caracteriza las diferentes teorías sobre gestión institucional y estilos de liderazgo participativo los que sirvieron como base para diseñar la propuesta de la investigación. En el capítulo III se presenta la parte sustantiva de la investigación porque se desarrolla un modelo de la propuesta estrategia de liderazgo participativo de directores, para mejorar la calidad de gestión de la institución educativa del nivel secundario de la I.E. Manuel Antonio Mesones Muro-Ferreñafe. Finalmente se presentan las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

ESTUDIO FACTOPERCEPTIBLE SUSTENTADO EN UNA VISIÓN GEOPOLÍTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- UBICACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DEL ESTUDIO

La Institución Educativa empieza su funcionamiento en 1885 como escuela gratuita de primeras letras de la entonces villa de Ferreñafe. En 1905 se constituye en centro escolar de varones # 213, siendo su director don José Toribio Gasco. En 1951, al ser elevado el distrito de Ferreñafe a la categoría de provincia a este centro de estudios se le denomina escuela pre vocacional de grado # 241; y, en 1953 cambia por el de escuela pre vocacional de varones # 241 pero a partir de 1961 se le asigna el nombre ilustre ferreñafano Manuel Antonio Mesones Muro y la escuela N° 241 pasa a ser escuela pre vocacional de varones N° 241 “Manuel Antonio Mesones Muro”.

Posteriormente, en 1963 el gobierno revolucionario de la Fuerza Armada, mediante resolución Ministerial N° 840 la domina: ESCUELA PRIMARIA N° 11031- E 2do. V.P.I “MANUEL ANTONIO MESONES MURO”.
En 1972 según la ley de la Reforma la Educación N° 29622 se constituye en CENTRO EDUCATIVO N° 11031 “MANUEL ANTONIO MESONES MURO”.

En 1980, por la fusión del Instituto Agropecuario N° 29 se llama CENTRO EDUCATIVO BASICO TIPO: I –II-III “MANUEL ANTONIO MESONES MURO” ampliándose desde esa fecha el servicio del Nivel Secundario. En 1982 por efecto de la Nueva Ley General de Educación N° 23384 del 18 de mayo de 1982 se convierte en COLEGIO ESTATAL DE EDUCACION PRIMARIA Y SECUNDARIA DE MENORES “MANUEL ANTONIO MESONES MURO” y , posteriormente el 13 de mayo de 1985 en la Resolución Ministerial Nº 0382 se amplía el servicio educativo a la modalidad de adultos, convirtiéndose en la única Institución Educativa Integrada de Ferreñafe, ostentando desde entonces hasta la actualidad el nombre de COLEGIO ESTATAL DE EDUCACION PRIMARIA Y SECUNDARIA DE MENORES Y ADULTOS “MANUEL ANTONIO MESONES MURO“ (CEPSMA). Nuestra Institución obtiene el título de Colegio Centenario, reconocido por Resolución Municipal N° 144 –85 – ACPF, Del 03 de noviembre de 1985, lo cual nos enorgullece y nos invita a seguir firmes en la formación integral de nuestros alumnos .

Actualmente cuenta con una buena infraestructura edificada por INFES en 1994 que alberga una población escolar de 2526 alumnos distribuidos en los niveles de Educación Primaria y Secundaria de Menores y Adultos, cuenta con una plana docente de 96 Profesores , 08 Auxiliares de Educación, Personal Administrativo , dirigido a la fecha por la Lic. Marisa Ramírez Olano. Conta con una biblioteca bien implementada, un laboratorio, sala de videos, lozas deportivas y Aula de Innovación Pedagógica, así como el desarrollo de convenios de cooperación interinstitucional, tales como convenio INDECOPI-EDUCA "FORMANDO PEQUEÑOS CONSUMIDORES" promoviendo el respeto a la propiedad intelectual, rechazando la piratería; Proyectos Innovadores entre otros.

El Colegio Centenario "Manuel Antonio Mesones Muro" se sustenta en el lema: Estudiar, Perseverar y Triunfar.

Nombre IE: MANUEL ANTONIO MESONES MURO
Nivel: Secundaria
Dirección: CALLE JUANA CASTRO DE BULNES 901
Centro Poblado: FERREÑAFE
Distrito: Ferreñafe
Provincia: Ferreñafe
Región: Lambayeque
Ubigeo: 140201
Área: Urbana
Teléfono: 287415
E-mail: ie.mmesonesmuro@hotmail.com
Web:
Facebook:
Categoría: Escolarizado
Profesores:
Género: Mixto
Turno: Continuo mañana y tarde
Tipo: Pública de gestión directa
Promotor: Pública - Sector Educación
Ugel: UGEL Ferreñafe
Lengua Madre:
Estado: Activo
Número Aproximado de Alumnos: 822
Número Aproximado de Docentes: 46

Número Aproximado de Secciones: 27

VISIÓN

"Somos al 2015 una institución educativa innovadora que brinda una educación de calidad y articulado en los niveles de Primaria y Secundaria sustentada en el uso y aplicación de los últimos avances de la ciencia y tecnología que permita la formación de personas con elevada autoestima, capaces de convertirse en verdaderos líderes en el marco de una cultura de paz".

MISIÓN

"Somos la institución educativa "Manuel Antonio Mesones Muro" centenaria y ferreñafana que brinda un buen nivel científico, técnico y humanista que alberga una importante población escolar en los niveles de Primaria Y Secundaria y dos modalidades: Formamos alumnos participativos, críticos y reflexivos que practican valores apoyados en metodologías activas adecuadas y el uso de tecnología de información y comunicación, contando para el efecto con personal capacitado, comprendido en las tareas educativas; en un clima institucional favorable y el uso ético eficaz y eficiente de los recursos que garantizan el desarrollo humano sostenible de la región y del país"

1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DE LA PROBLEMÁTICA

La UNESCO, en el encuentro de 1990 en Jomtien, titulado «Concentrar la atención en el aprendizaje», considera que para que el incremento de las posibilidades de educación se traduzca en un desarrollo genuino del individuo y de la sociedad depende en definitiva de que los individuos aprendan verdaderamente como resultado de esas posibilidades, esto es, de que verdaderamente adquieran conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes y valores. En consecuencia, la educación básica debe centrarse en las adquisiciones y los resultados efectivos del aprendizaje, en vez de prestar exclusivamente atención al hecho de matricularse, de participar de forma continuada en los programas de instrucción y de obtener el certificado final. De ahí que sea necesario determinar niveles aceptables de adquisición de

conocimientos mediante el aprendizaje en los planes de educación y aplicar sistemas mejorados de evaluación de los resultados»

Es así que el concepto de calidad ha pasado a estar en el primer plano de la agenda educativa y a cobrar una mayor atención por parte de los actores políticos, sociales y económicos. En ese sentido, se puede afirmar que, de la misma manera que la utopía de la universalización de la escuela primaria generada a fines del siglo XIX fue la base sobre la que se construyeron los sistemas educativos de la región a lo largo del siglo XX, sobre el final de éste parecen estar dadas las condiciones para el surgimiento de una nueva utopía, la de brindar una educación de calidad en condiciones de equidad, utopía que podría constituirse en la idea-fuerza aglutinadora de los consensos sociales y políticos indispensables para el desarrollo de nuestros sistemas educativos en el próximo siglo.

La dinámica internacional del cambio educativo no está al margen de ser un metaproceso sociopolítico, trae consigo factores asociados a objetivos determinados, valores compartidos, direcciones particulares y perspectivas diversas; elementos que intervienen de manera interactiva en este proceso de reconstrucción educativa. Por tal razón, ha de comprenderse el qué debe cambiar y el cómo se puede lograr de la mejor manera; interiorizando simultáneamente que el cambio, en su qué y su cómo, se mantiene en un proceso de interacción y reconfiguración constante.

Considerando el plano internacional, referido a los movimientos del cambio en el ámbito educativo, algunos autores señalan que el problema de este asunto crítico, es encontrarle sentido y darle significado al cambio. Es decir, responder a una serie de cuestiones relacionadas con la reforma misma ¿vale la pena?, ¿de aceptarse, que generaría?, ¿qué se puede hacer para que el efecto sea positivo? entre otras cuestiones de alto valor.

En Gran Bretaña ha comenzado a difundirse la planificación del desarrollo, ya que en ese país aún no hay una legislación que exija a las escuelas elaborar un plan de desarrollo. A diferencia, muchas políticas gubernativas de otros países tienen como premisa su existencia, como el caso de España, y en algunas naciones se incluyen criterios de inspección utilizados por las oficinas de los

Niveles Educativos. En Gran Bretaña se pugnaba por una orientación y necesidad voluntaria de que los centros escolares se adaptaran a un proceso de desarrollo interno; en otras naciones, de forma paulatina, terminó por asociarse con una responsabilidad externa obligada.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señala la importancia de la preparación de los jóvenes en la sociedad contemporánea y de la facultad de las personas para intervenir con amplio criterio en la definición de las políticas públicas que repercutan e influyan en su vida personal, social, profesional y cultural. En los Objetivos de Desarrollo del Milenio, creados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para reducir la pobreza mundial a la mitad para el año 2015, se contempla lograr la enseñanza primaria universal y se señala que “la calidad de la educación, es tan importante como la matrícula”. Este enunciado es conocido por 190 países que integran la ONU, entre ellos México. El país no puede estar al margen de este tema, que representa un reto más para la educación; el Modelo que aquí se presenta pretende aportar elementos para coadyuvar en su cumplimiento.

La reflexión teórica sobre calidad educativa es muy extensa y, evidentemente, responde a las peculiaridades de cada sistema educativo y a sus concepciones ideológicas; mucho se ha discutido sobre cómo mejorar la calidad de la educación, sin embargo, al no contar con una definición clara de este concepto se sigue promoviendo el debate por la calidad educativa.

Por otra parte, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, de las Naciones Unidas reconoce que a partir de la declaración de Dakar los países de la región han realizado esfuerzos muy significativos en torno a la obligatoriedad y cobertura de la educación, así como en desarrollo curricular y formación docente, sin embargo, también existe una serie de dificultades que inciden aún en los resultados de aprendizaje y la calidad educativa. Con estos pocos

Álvarez. (2013), considera que la educación a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con

éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa Mientras que el concepto de gestión se gesta entre el desarrollo de la modernidad y la postmodernidad, la disciplina social llamada administración lo hace en contexto de la modernidad a finales del siglo XVIII europeo. De un lado la administración de empresas emanada de la revolución industrial y de otro la administración pública que se da con el surgimiento de los Estados nación.

La administración tiene un desarrollo teórico importante durante el siglo XIX. 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 una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. No se trata por tanto de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política.

De acuerdo con lo anterior, para abordar la comprensión y aplicación de la Gestión Educativa, los participantes en este proceso de formación, deben conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las áreas de la administración, la gestión y la educación y, entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

Dice, Álvarez. (2013), que en América Latina los modelos de desarrollos económicos y sociales han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. La primera era responsabilidad de los planificadores quienes eran encargados de diseñar los planes, fijar objetivos y determinar las acciones que había que realizar; la segunda, era propia de los administradores, encargados de ejecutar las acciones diseñadas por los primeros. Esta práctica acompañó a los sistemas educativos centralizados, en los cuales el modelo administrativo separó también las acciones administrativas de las pedagógicas, concentrando las primeras en los llamados directivos y las segundas en los docentes. Actualmente ambos procesos, administración y planificación, se articulan en la gestión, superándose esta dicotomía, al interior de sistemas educativos descentralizado.

Como puede observarse, la evolución y aplicación práctica de la gestión educativa ha estado sujeta a los cambios y reformas en el Estado, la administración pública y las políticas educativas. De acuerdo con lo anterior, la gestión se convierte entonces en una disciplina que permite responder a los cambios y retos que implican las reformas arriba anotadas.

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

Argos (2014), sostiene que la administración moderna en sus orígenes fue definida por Fayol a partir de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque inicial corresponde a la escuela burocrática,

clásica y científica donde la organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional, orientado principalmente por el criterio de rentabilidad.

En un segundo momento de evolución de la disciplina, el ser humano se convierte en el foco de atención de la administración. Surge entonces el enf oque humanista, donde priman las relaciones humanas, con fuertes orientaciones de la psicología social. La organización en este modelo es concebida como un sistema natural, orgánico y abierto parcialmente en donde los elementos que la componen vinculan la integración y el esfuerzo de las personas hacia un mejor rendimiento institucional. Una definición de administración en este sentido es la propuesta por Koont z y O' Donnell (2016) como "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Posteriormente, surge el enfoque de gestión originado por los círculos de calidad japoneses promovidos por Deming e Ishikawa, (en Padilla, 2004) y por el socio-análisis francés. Este modelo se caracteriza por ser participativo y por concebir la organización como un sistema abierto en el que las variables situacionales del medio externo llevan a una mayor adaptabilidad y efectividad política.

Un último enfoque es el culturalista que propone los retos de una institución desde el paradigma de la complejidad, en el que se concibe la organización como un sistema holístico e interaccional, que privilegia los principios de conciencia de la acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural.

De acuerdo con lo anterior, el concepto de gestión es una construcción reciente que se encuentra enmarcada en el desarrollo de la administración, en el que se incorporan enfoques multi e interdisciplinarios, y donde la participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización. Es en el marco de los movimientos sociales de "68" en que s e cuestiona el papel de las instituciones sociales y de la escuela en que surgen los modelos participativos que dan origen a lo que hoy conocemos como gestión.

Argos (2014), continúa explicando que en el ámbito educativo a partir de los años 70, el modelo de gestión empezó a cambiar la forma de dirigir las instituciones educativas, lo que se evidenció en dos fuertes tendencias. La primera es la experiencia del movimiento de las escuelas efectivas, que nace en los países anglosajones y que incorpora el concepto de gestión educativa con los movimientos de calidad, con una marcada influencia en América Latina. La segunda, es la Administración Educativa, que se origina inicialmente en Inglaterra con el nombre de Dirección Educativa y en los Estados Unidos y Australia como Administración Educativa.

Uno de los componentes de la gestión educativa surge de las reformas y planteamientos de las políticas educativas. Desde esta perspectiva se plantea a las instituciones de educación una transformación organizacional en sus áreas directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y, comunitaria y de convivencia; al igual que en sus procesos de trabajo y en sus actividades. Esto implica para el directivo revisar aspectos como: misión, visión, objetivos, principios, políticas, paradigmas, perfiles, estructuras, recursos físicos y financieros, talento humano, cultura escolar, ejercicio del poder y de la autoridad, roles e interacción de sus miembros; esquemas mentales y formas de ser, pensar, estar y hacer de la comunidad educativa. Responder a estas exigencias implica a las instituciones la resignificación de temas como la calidad, el aprendizaje y los resultados obtenidos en el proceso educativo.

Considera que la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones.

Bolívar (2011), considera que en este contexto, basándose en Delannoy, que la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización. La gestión educativa se define como un proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos. Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica .Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Los sistemas de formación, actualización y certificación de las competencias que debe poseer y poner en acción un profesional para desempeñarse como director de un establecimiento educacional, así como el diseño y puesta en práctica de .nuevos modelos y sistemas de organización y gestión educacional constituyen tareas pendientes tanto en la educación pública como privada del país. Diversos estudios y reportes han mostrado que los

esfuerzos emprendidos en estos años, especialmente a partir de la reforma, han logrado notables avances en lo referido a cobertura, renovación de planes y programas de estudios, mejoramiento en infraestructura, perfeccionamiento de docentes, dotación de textos, alimentos y otras condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades escolares. Sin embargo, la calidad y cantidad de aprendizajes que adquieren los estudiantes no han alcanzado los resultados esperados. Asimismo, la organización de los colegios, los sistemas de gestión y las prácticas de dirección permanecen invariables en la mayoría de los establecimientos educacionales del país. Tampoco se tiene noticia de programas de formación inicial y continua de directores que superen los moldes tradicionales de la enseñanza basada en la entrega de información teórica y práctica, acerca del sistema organizacional y del sistema educacional.

Como se ha venido afirmando, Bolívar (2011), piensa que estas constataciones han colocado la atención del debate nacional en la gestión. La administración educacional en estas décadas se convierte en uno de los actores claves para el logro de un mejor nivel de desarrollo educacional. Nuestro país ¿Cuenta con directivos capaces de llevar adelante una gestión moderna y orientada hacia el logro de mayores niveles de aprendizaje? ¿Qué características deben tener los directivos de los colegios para lograr mejores desempeños académicos y mayores niveles de formación humana? ¿Cómo se puede medir que una persona cuenta con las competencias para desempeñarse como directivo? ¿Existen programas de calidad para la formación inicial y continua de los cuadros directivos?

La mayor parte de las respuestas a estas preguntas están pendientes en el sistema chileno, sigue explicando Bolivar (2011). Los sistemas de formación, actualización y certificación del desempeño de los directores, así como el diseño y puesta en práctica de nuevos modelos y sistemas de formación, constituyen tareas no logradas aún en la educación del país. Tampoco existe acuerdo sobre el perfil de las competencias, los focos de la gestión y los resultados que exigió a los directivos de los colegios. En general, la organización y las prácticas de dirección permanecen sin grandes variaciones en la mayoría de los colegios del país. No se tiene noticia de programas de formación capaces de formar en las competencias y habilidades prácticas, que hoy demandan los

desafíos que tiene el sistema educacional. La oferta universitaria sigue pautada en los moldes tradicionales de una formación basada en la entrega de información y en reflexiones genéricas sobre educación y administración.

El mejorar la gestión está en estrecha relación con las posibilidades de adquirir y utilizar competencias teóricas y prácticas de tipos analíticas, reflexivas y ejecutivas, por parte de los profesionales que se desempeñan en los cargos de autoridad en las escuelas del país. En segundo lugar, depende también de lograr un acuerdo sobre el perfil las labores sustantivas y el tipo de resultados exigióles a un director. En nuestra opinión los focos centrales de la gestión deberían ser: a) los niveles de aprendizaje; b) la calidad de los servicios de docencia; c) acciones de innovación y mejoramiento continuo; d) eficiencia en la conducción de los procesos organizacionales.

Brugué (2015), considera un tercer factor asociado al logro del mejoramiento en la gestión, reiterado en la literatura, consiste en el funcionamiento en redes. Un reciente estudio sobre la eficiencia de la educación municipalizada, recomienda la definición de tamaños críticos para conformar redes de administración de la educación municipal, que agrupen asociadamente a diversos municipios. Las redes permiten economías de escala, contar con más y mejores recursos humanos y técnicos para las funciones de gestión pedagógica y administrativa. Especialmente exitosas son las redes soportadas en tecnologías de información, que generan comunidades de aprendizaje, organizadas en portales electrónicos que contienen módulos de formación continua, herramientas prácticas de gestión y banco de datos para la resolución de casos. Esta perspectiva resulta particularmente válida y pertinente para Chile, pues la mayor parte de las escuelas particulares y municipales izadas cuenta conexiones disponibles.

En cuarto lugar, depende de la atenta consideración a la naturaleza de los cambios que están ocurriendo en el entorno de la escuela, que obligan a redefinir la educación y las prácticas docentes. Tal como señala un reciente estudio de la OECD (2014), la propia naturaleza y propósitos de la educación están cambiando al ritmo de la sociedad de la información, lo que conlleva nuevas demandas y nuevos enfoques sobre la gestión de una escuela y las funciones del

director. Entre otras cabe mencionar, la necesidad de liderar procesos de gestión de conocimientos; introducir cambios en las prácticas de docencia para centrarlas en el aprendizaje y desarrollo de competencias para buscar, seleccionar y aplicar información disponible en los medios electrónicos.

1.3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA FALTA DE LIDERAZGO EN LA I.E. MANUEL ANTONIO MESONES MURO-FERREÑAFE

El problema observado en la I.E. “Manuel Antonio Mesones Muro”-Ferreñafe son los permanentes conflictos en la gestión institucional que tiene la dirección tanto a nivel interno como externo. El cuestionamiento permanente que se tiene hacia la figura del directo radica en su falta de liderazgo institucional, lo cual repercute en los bajos niveles de la calidad educativa, pérdida de credibilidad de la comunidad y una incapacidad permanente para hacer realidad la gestión tanto institucional como pedagógica.

Estamos ante un futuro que desde ahora deben construir los líderes. La labor del futuro deberá estar más comprendida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social. En este contexto aparece como figura central, como variable independiente, el líder. El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional. Como ya se dijo, la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la- desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja.

La auténtica crisis de nuestro país es la ausencia de líderes que logran

llevar a sus seguidores a los objetivos deseados. La historia ha sido escrita por unos cuantos, son los lideres los que han transformado el mundo. Sólo generando líderes de calidad podríamos tener una educación de calidad y por consecuente una nación de calidad. Actualmente, el avance científico, tecnológico y el trascendente fenómeno de la globalización exigen hombres preparados para la vida, en el desempeño efectivo en los diversos aspectos de la realidad, es decir, un hombre ilustrado, competente y místico, y por lo consiguiente revolucionario. Es un hombre transformado y transformador del medio(Es el que cambia y ayuda a cambiar a los demás). Posee una filosofía universal y se identifica con los intereses y necesidades ajenas y lucha por la libertad y la justicia social, contribuyendo al perfeccionamiento de la sociedad de un determinado tiempo y espacio. Cabe destacar, que en la sociedad actual el conjunto de cambios económicos, políticos, sociales y culturales responde a diversos factores, entre los cuales se destaca el papel relevante del conocimiento. La denominación de la sociedad actual como “sociedad del conocimiento” o “sociedad de la información”, buscando ampliar los ámbitos de la reflexión.

Esta tendencia concibe que el desarrollo cognitivo tiene gran influencia en la conducta de la persona en aras del cambio social. Enseñar a pensar bien, a pensar mejor y a pensar mucho mejor, está asociada a la idea de formar un ser más “HUMANO”. El enfoque radica en que las personas capaces de comprender la complejidad actuarían de manera más responsable y consciente.

Todo líder transformador debe ser un maestro en el arte de seleccionar, sintetizar y articular una visión apropiada del futuro. El transformador como arquitecto social, es un artista diseñador y artesano; necesita articular nuevos valores, ofrecer nuevas visiones y usar una variedad de herramientas para transformar, sostener e institucionalizar nuevos significados y direcciones. Nuestra propuesta a nivel de institución busca moldear un hombre de calidad, pero para ellos debemos generar una gestión institucional con liderazgo que sea capaz de enrumbar a la institución en los procesos de desarrollo de su misión y visión organizacional.

En la vida cotidiana de la escuela, proyectamos lo que queremos, tenemos ideas creativas acerca de cómo se podrían hacer las cosas, surgen problemas y buscamos soluciones, pero muchas veces actuamos en forma intuitiva o improvisada, dejando que las situaciones ocurran y los conflictos nos rebalsen en lugar de poder anticiparnos.

Las principales causas por las que se evidencia el clima institucional negativizado se deber a factores como:

. Conflictivas relaciones interpersonales entre trabajadores y trabajadores- directivos.

•Ausencia de liderazgo institucional

- Carencia de visión e identificación del trabajador con la empresa.
- Falta de una cultura institucional imbuida de calidad y calidez institucional.
- Carencia de capacitación y sensibilización de cultura de calidad de atención al cliente.

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA

Dado la naturaleza de la investigación, el estudio, es de carácter socio crítico Trata de construir un conjunto de estrategias de liderazgo participativo y sensibilización de la comunidad educativa para asumir responsabilidades compartidas.

a) Fase implementación de la propuesta.- Se propone que mediante la concientización y el replanteamiento de la gestión educativa y los retos y desafíos de la comunidad, se tratará de generar un estilo de liderazgo participativo con la finalidad de conseguir una mejor gestión para el desarrollo de la calidad en los procesos macro y micro curriculares.

b) Fase evaluación de la experiencia.- Una vez aplicado el instrumento de gestión evaluaremos los resultados de imagen tanto interna como externa y los indicadores de mejorar de la gestión institucional y la gestión pedagógica.

Habiendo determinado que la problemática de la I.E. “Manuel Antonio Mesones Muro”- Ferreñafe son los permanentes conflictos en la gestión

institucional que tiene la dirección tanto a nivel interno como externo, se han empleado los siguientes procedimientos:

A.- Métodos teóricos

En el presente trabajo de investigación se han utilizado los siguientes métodos teóricos científicos de investigación:

a.1. Método histórico-lógico.- Nos ha permitido hacer una contrastación y rastreo histórico de los problemas sobre gestión institucional y la falta de liderazgo en las organizaciones educativas.

a.2. Método sistémico-estructural.- Me ha permitido relacionar el liderazgo educativo y la calidad de la gestión institucional, tanto al interior como al exterior de la I.E. “Manuel Antonio Mesones Muro”- Ferreñafe.

a.3. Método paradigmático.- Me ha permitido tomar como base una propuesta de liderazgo participativo para diseñar acciones que permitan mejorar la calidad de la gestión institucional educativa, asumiendo modelos como el pensamiento vicario (Albert Bandura en su Teoría del aprendizaje social, Reed. 2014) y la comunicación socio crítica (Jürgen Habermas para estructurar su Teoría crítica de la modernidad).

a.4. Métodos de análisis y síntesis.- Mediante este procedimiento hemos procesado interpretativamente y críticamente los resultados de la investigación obtenidos de las encuestas y correlacionados con la hipótesis y la propuesta establecida.

B.- Los métodos prácticos usados son:

b.1. Diagnóstico.- A partir de una encuesta aplicada a los docentes y una entrevista a directivos de la I.E. Manuel Antonio Mesones Muro-Ferreñafe.

b.2. Diseño. Una estrategia de liderazgo participativo de directores.

b..3. Interpretación.- Nos ha permitido procesar cognitiva y empíricamente la información numérica y estadística para poder darle una valoración científica acorde al problema en estudio y en prospección a la propuesta planteada.

b.4. Muestras estadísticas:

a) Observación a 25 entre Directores y profesores de la I.E. Manuel Antonio Mesones Muro-Ferreñafe, seleccionados de manera aleatoria.

b) 05 archivadores oficiales y legales de la institución

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

MARCO TEÓRICO

FUENTES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE DIRECTORES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

2.1. TEORÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Para Debarbieux, (2012), la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. Es una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución. Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización.

El mismo Debarbieux dice, que la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización". De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales. En el mismo sentido, para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

La gestión como disciplina surge en la segunda mitad del siglo XX como una evolución de la administración moderna. En sus orígenes se distinguen dos corrientes:

1. Perspectiva de la experiencia: orientada al análisis y reflexión casuística de las experiencias de algunos empresarios que comienzan a escribir sobre sus prácticas en la administración de grandes empresas en los años sesenta en Estados Unidos.

2. Perspectiva teórica: desarrolla modelos teóricos aplicados a la gestión como son el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. (Cassasus, 2000)

En su desarrollo, las definiciones de gestión se han elaborado a partir de criterios tales como: el objeto del cual se ocupa, los procesos que intervienen en ella, la organización de recursos, los objetivos y la interacción entre personas. A partir de estos criterios algunas definiciones de gestión orientadas a los recursos y retomadas por Cassasús (2000), son:

“Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”

“Capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”

“La generalización y manutención de recursos y procesos en una organización par a que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”

Los gestores educativos son profesionales al servicio de instituciones públicas y privadas, y de organizaciones no gubernamentales (ONGS educativas), caracterizadas en la mayoría de los casos por un modelo de dirección normativo, con autoridad vertical, situaciones abstractas, determinadas, seguras, rígidas, homogéneas, unidimensionales y objetivas, donde no ha habido espacio para la pregunta, la reflexión y la creatividad, evidenciado esto, en el cumplimento de normas ajenas a las realidades sociales y comunitarias.

Actualmente el modelo social se caracteriza por la apertura al mundo global, descentralizado, de relaciones horizontales, sujeto a cambios y transformaciones imprevistas, donde se privilegia la participación, el pluralismo, la solidaridad, la concertación, el liderazgo compartido, la democracia y la resolución de conflictos mediados por el diálogo. En este modelo la educación permanente y a lo largo de toda la vida, exige un nuevo paradigma que funciona con principios de autoridad flexibles, con necesidades reales y contextualizadas, con diversidad de criterios, con estrategias interdisciplinarias y con enfoques no solo locales sino globales.

2.2. La Gestión por Procesos en las Instituciones y Organizaciones Educativas

Según Garriga (2012), la gestión tradicional por funciones ha sido una constante en la administración privada y pública, especialmente en la dirección de instituciones educativas. Sin embargo, ésta ya no es suficiente para lograr la eficacia y eficiencia del sector educativo y mantener la competitividad. Por esta

razón, se empieza a aplicar el enfoque de Gestión por Procesos a las organizaciones e instituciones educativas. De igual manera, en los procesos de modernización de la administración pública también ha habido un especial interés en los últimos años en la gestión por procesos, pues cada vez se requiere lograr más y mejores servicios con igual cantidad de recursos involucrados, es decir, se busca la máxima productividad y eficiencia en la acción gubernamental, maximizando, a la vez, el impacto de actuación en los ciudadanos. (Medina, 2003).

En esta perspectiva la organización es concebida como una red o telaraña de procesos de gestión interconectados entre sí. Y señal a que “dicha concepción parte de la noción de que la mejora de calidad en una organización de cualquier tipo, descansa en mejorar los procesos más importantes que tienen lugar dentro de ella”. De ahí que la clave de la calidad en una organización está dada por el mejoramiento continuo de los procesos. En el caso de la administración pública la gestión por procesos se orienta a la creación de valor público. Para lograr este propósito los gestores educativos deben desarrollar la capacidad de comprender la naturaleza de los procesos y la dinámica del cambio organizacional, para orientar sus acciones a la obtención de una mayor productividad, que se traduce en la creación del valor agregado en el producto, bien o servicio que llega a los ciudadanos. Medina (2014) propone que la productividad, la creación de valor y los procesos constituyen un triángulo estratégico. En consecuencia, para hacer mejoras en la gestión pública es necesario articular cada uno de estos elementos entre sí, sin olvidar ninguno de ellos.

Medina (2014) considera que en el caso de las organizaciones y las instituciones educativas, como prestadoras de un servicio público: la educación, la gestión por procesos se convierte en una herramienta para direccionar y gestionar los procesos educativos en función de las necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes y de la comunidad educativa. Adicionalmente, la gestión por procesos articula temas como calidad, productividad, eficiencia y eficacia; e introduce un elemento más: cómo agregar valor al proceso educativo, lo que implica pensar en cómo innovar en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Una de las características de las instituciones educativas es su

permanente transformación y aprendizaje, por esta razón, se puede inferir que el cambio es lo único constante en la dinámica organizacional. En consecuencia, las instituciones educativas, como organizaciones, están sujetas a un contexto global de alta complejidad e incertidumbre, a las exigencias de las políticas educativas y a las transformaciones que la sociedad y el mundo moderno le plantean.

A partir de lo anterior, la gestión por procesos, aplicada a las instituciones educativas, puede definirse como una forma de gestionar la organización basándose en los procesos educativos. Los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado en el servicio educativo, con el fin de obtener buenos resultados en los estudiantes y satisfacción en los demás miembros de la comunidad educativa.

2.2. LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Noriega (2014) manifiesta que del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

La segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Por su parte, sobre el tema, Rodríguez (2012) considera que con el cambio de las épocas han evolucionado y se pueden establecer diversos modelos que plantean el mejoramiento de los procesos que se manejan dentro de las organizaciones educativas. Se plasman diferentes alternativas, algunas de ellas desarrolladas por Instituciones Educativas exitosas, con resultados idóneos que hacen énfasis en las relaciones apropiadas entre los líderes-directivos y sus colaboradores-administrativos y docentes. No obstante no sería viable centrarnos en una sola teoría o estrategia que nos conduzca en efecto a un feliz término.

Por esta razón y mediante este documento se busca analizar la manera de proceder de un líder-directivo y los resultados –calidad educativa-, que se pueden obtener, teniendo en cuenta las características y procedimientos que deba llevar a cabo como dirigente y la estrategia de la comunicación en la cultura organizacional

Es importante resaltar la trascendencia que tienen las personas dentro de la organización, ya que es este factor humano el que hace posible que se desarrollen los objetivos propuestos. Por tanto, es el capital más valioso y como tal debe tratarse y conservarse de la mejor manera. Una de las formas para que las organizaciones consigan el resultado esperado de sus colaboradores, radica en que exista un adecuado direccionamiento, es decir una figura líder que encamine a sus subalternos de manera positiva, dirigiendo al grupo a la obtención de resultados óptimos.

De este modo se debe propender por que los individuos se sientan satisfechos con sus trabajos y así mismo lograr un mejor rendimiento, mayor sentido de pertenencia por la organización, mayor interacción y que logren generar propuestas.

Roche (2015) pregunta: ¿Quiénes son los líderes o agentes motores de la aplicación participativa o prosocial en la escuela? ¿Qué motivos pueden animarlos? ¿Puede comenzar un solo docente en su aula?

En nuestra experiencia LIPA de estos años hemos afrontado preguntas como éstas, con respuestas lógicamente adaptadas a cada contexto pero aproximadamente en sintonía con los siguientes puntos.

1. Valores asumidos y centrados en la Dignidad de todo ser humano y de la vida en general, y en la estima a todos y cada uno, y a la vida.

2. Metas a favor del bien común

3. Motivación positiva hacia esos valores y esas metas.

4. Comunicación de calidad prosocial (CCP)

5. Responsabilidad prosocial respecto a las propias acciones (no actuar sin medir las consecuencias que tendrá su gestión en la organización, en las personas y en el contexto) y compartir voluntariamente la responsabilidad de las acciones de sus colaboradores.

6. Competencias para la gestión de sistemas humanos y resiliencia frente a los obstáculos

7. Equilibrio entre el poder de decidir y el servicio ejercido con estima prosocial

Desarrollo de los puntos:

1. (Roche 2015) Valores asumidos y reactivados para liderar la idea, y reencuentro de una motivación. Presentamos dos perfiles diferentes de aproximación a un programa prosocial, que pueden ser representativos de otros varios matices muy diversos.

Un educador o un directivo puede haber leído un libro, escuchado una conferencia de presentación, realizado un curso de especialización que lo pone al tanto de que existen métodos sistemáticos, compatibles con el ritmo de la escuela, para educar en un sentido muy acorde con ciertas motivaciones personales de carácter ideal. Así experimenta la satisfacción de conocer una vía que quizás va a poder colmar cierta exigencia todavía no satisfecha. Por otra parte experimenta una reactivación de esa significación motivante al encontrase con personas y grupos que también sienten ese proceso y con quien quizás va a poder compartir ese construir juntos.

Otro educador, en cambio, puede quedar sorprendido por una manera positiva de afrontar la incipiente violencia de su entorno e incluso de su clase, su alumnado,

intuyendo que quizás esta filosofía prosocial podría hacer más fácil y cómoda la gestión y el liderazgo de su alumnado.

Aunque las dos motivaciones antes citadas difieren inicialmente, pueden, sin embargo, irse acercando progresivamente. Lo importante es que se produzca en estos líderes una gran sensibilización cognitiva que genere convicción e identificación vital con estos valores prosociales, pues en ello radica un porcentaje de contribución al éxito del programa. De este micromundo se extraen las características de la participación en ambientes mayores y de exigencias sociales de gran responsabilidad, como la dirección de las Instituciones Educativas.

2. (Roche 2015) Metas a favor del bien común.

Los objetivos de la planificación deben estar orientados al bien específico de los estudiantes atendiendo también, es decir sin perder de vista, el bien común, lo social, la sostenibilidad, el marco ecológico, la sociedad, el país, los demás países.

3. (Roche 2015) Motivación positiva hacia esos valores y esas metas: es claro que cuanto más profundamente el Programa conecte con motivaciones de cada directivo, de cada educador hasta el punto de que estén dispuestos a implicarse personalmente en la “aventura” de cambio y crecimiento personal e institucional, mejor será y más probabilidades de éxito, aparte de que el avance de proyecto promoverá fibras de gran significado en su vida, proporcionando satisfacciones muy auténticas. Todo ello le facilitará su perseverancia. Y como líder podrá transmitir esa auténtica motivación a todo su grupo participante.

Es lógico que el rol profesional del educador podrá influir en las posibilidades del inicio de un programa prosocial. Un director/a de escuela o un jefe de estudios, quizás tendrá más posibilidades de presentar y ser atendido en el cuerpo docente ante el inicio de la propuesta.

Pero esto no quita la importancia de lo dicho respecto de la motivación: sólo en la medida que cada persona esté dispuesta a implicarse no sólo como rol profesional sino como persona, la potencia de la propuesta tendrá credibilidad.

Un docente podría liderar el programa, centrando su labor en su clase y en las relaciones con sus colegas, a condición de que previamente, lo ponga en conocimiento y sea autorizado por el Director/a o cuerpo docente, según sea el caso.

La estructura de los programas prosociales puede ofrecer muchas posibilidades para que cada persona encuentre medios para liderar una parte sustancial del Programa en su clase, en su familia, en su vecindario, etc.

4. (Roche 2015) Comunicación de calidad prosocial (CCP)

La actualización de valores, metas prosociales se concreta y lleva a cabo mediante una comunicación de calidad en todas y cada una de las relaciones interpersonales que mantenga el líder, en esta caso, por ejemplo con sus colegas, con la dirección del centro, con sus alumnos. En este volumen ya se trata con detalle las vías e instrumentos para ello, incluso aplicado al ámbito educativo

5. (Roche 2015) Responsabilidad prosocial de las propias acciones y compartir la de sus colaboradores

Desde luego se da un paso fundamental cuando los agentes o líderes iniciales son dos, sea porque conocieron y sintonizaron juntos acerca de la experiencia o porque el agente inicial encuentra una receptividad especial en algún colega a quien se lo ha contado. Es entonces cuando se da ya un salto de calidad en las posibilidades de la aplicación. Démonos cuenta de que se ha pasado a un nivel de “célula prosocial” en donde la implicación personal para el enriquecimiento de sus relaciones interpersonales, para la calidad de su comunicación, para el establecimiento de un “pacto prosocial” va a hacer posible la reciprocidad y con ello el advenimiento de un posible primer modelo guía y colectivo respecto a alumnos y colegas.

Y desde luego va a reforzar la seguridad de ambos en su actuación, con posibilidades de analizar los modos, de observar los progresos, de padecer las deficiencias y las incomprensiones, por ejemplo, de otros colegas, etc.

La optimización de la prosocialidad es expansiva y multiplicadora por definición, y para ello no escatima esfuerzos en integrar, incluir y si es necesario atribuir semejanza y proximidad, siempre que sea posible, a la labor de todos.

6. (Roche 2015) Competencias para la gestión de sistemas humanos y resiliencia frente a los obstáculos

Ciertamente para actuar como líder hay que disponer de capacidades pero, sobre todo, creatividad, iniciativa y asertividad para llevar adelante las ideas, los métodos. Pero hay que desechar la idea subjetiva de que no se disponen de esas competencias.

Siempre se pueden aprender y entrenar pero para ello hay que ejercerlas, practicarlas.

En este sentido estamos desafiando, en cierto modo, concepciones tradicionales de liderazgo que concentran todo posicionamiento en las características carismáticas o atributos personales del líder. Es cierto que si estas características se dan, podrían facilitar el ejercicio del liderazgo pero siempre que se ponga al servicio sincero y auténtico de la prosocialidad, como hemos argumentado más arriba. De no ser así, estamos privilegiando las relaciones de poder. Es preferible contar con líderes con menos atributos de liderazgo tradicional basado en el poder, pero con mayores posibilidades de ejercer esa presencia positiva que permite la conciliación del grupo, la armonía, la valoración positiva de cada uno.

Las convicciones y la motivación de la que hemos hablado, actuarán manteniendo la resiliencia frente a los obstáculos que se presentan.

7. (Roche 2015) Equilibrio entre el poder de decidir y el servicio ejercido con estima prosocial

El líder en muchos momentos deberá tomar decisiones. Lo estará demandando la situación. Se lo estarán pidiendo sus colaboradores. Si su trayectoria habitual es el servicio, éstos verán y apreciarán la necesidad de decidir como algo siempre impregnado de intencionalidad hacia el bien común. Las consecuencias de esas decisiones pueden confirmar lo acertado o no de las mismas. El líder, sin

embargo, sabrá aceptar su responsabilidad o la compartirá con sus colaboradores.

En conclusión La participación no es otra cosa que la toma de decisiones entre los sujetos que integran una tarea o proyecto. Es una forma de asumir los roles y de interactuar en un contexto en el que previamente se han fijado objetivos concretos.
Participar implica consenso, debate, intercambio de ideas, asunción de posturas y, en algunos casos, negociación. También es diversidad, apertura, escucha activa, diálogo, inclusión y una mayor horizontalidad.

El modelo participativo es bastante útil para aquellos procesos que no estén enfocados sólo en los resultados. También en los casos en que se trate de tareas complejas que deban contar con más de una opinión. La labor del líder participativo consiste en guiar el diálogo y el intercambio de posturas hacia un mismo fin.

Esto no quiere decir que el liderazgo participativo sea el más indicado para todas las situaciones. Debe serlo en la mayoría de los casos, pero no siempre. Quienes han estado al frente de una empresa saben que existen situaciones en las que es necesario aplicar soluciones ágiles, rápidas y efectivas.

Si tuviéramos que señalar los elementos más característicos del liderazgo participativo, la lista quedaría más o menos de la siguiente manera:

1. Tratamiento de conflictos:

El consenso es un elemento indispensable en este tipo de liderazgo. Los conflictos, las diferencias y los temas comunes en general se tratan entre todos los sujetos que integran un equipo de trabajo. Aunque luego se reserve el derecho de decidir qué debe hacer, el líder siempre escucha a sus colaboradores.

2. Alta motivación:

Por lo general, los ambientes participativos son sanos, afables, positivos y con un alto grado de motivación. Pedir una opinión o aceptar una sugerencia hace que los trabajadores se sientan parte de los procesos.

3. El esfuerzo es común:

El liderazgo participativo no fomenta la competencia entre los miembros de un equipo de trabajo. ¿Para qué? Aunque los roles y los grados de responsabilidad no sean los mismos, los objetivos son compartidos. El esfuerzo individual no tiene gran valor si no forma parte de una cadena de acciones.

4. Fomento de la responsabilidad:

Eso sí, los miembros de un equipo que trabajen bajo un modelo participativo no deben perder nunca el sentido de la responsabilidad. Este elemento es vital para guiar sus esfuerzos y entender el rol que desempeñan dentro del conjunto. Poder participar no quiere decir que las responsabilidades son exclusivamente colectivas.

2.3. LA TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Según Rabazas (2013), este concepto surge dentro del mundo de las empresas, de la mano de James McGregor Burns y Bernadr M. Bass. Ambos describieron una serie de habilidades necesarias en el ámbito laboral para la evolución de las compañías y a la cual, muchos dirigentes se tendrían que adaptar si querían lograr el éxito de sus proyectos. Es así como surge el trabajo de “transformar” para alcanzar objetivos en común.

Según Longo (2012), el liderazgo transformacional estipula que para que una empresa pueda crecer, es necesario mantener la motivación de todos los “engranes” que la conforman. Así pues, se preocupa por asistir desde al trabajador con la menor responsabilidad hasta al mismo directivo de una asociación.

Este es un tipo de liderazgo que se destaca por los aspectos mencionados a continuación:

- Valorización de los trabajadores. Muchas empresas cometen el error de dirigirse a sus empleados como si fueran meros instrumentos para ganar dinero. Hoy en día, se resalta más la importancia de tratarlos con dignidad pero sobretodo, de darles la oportunidad de crecer profesionalmente.

- Mantiene la motivación de los empleados. Motivar a una persona puede ser un asunto difícil, pero sin duda es indispensable cuando se trata de alentar a un equipo a alcanzar una meta establecida. Sin motivación, es complicado que las personas puedan dar lo mejor de sí.
- Se deposita la confianza en los trabajadores. Contar con la fe de sus superiores, es un detalle muy importante para cualquier individuo que se encuentra laborando en una empresa. Este puede ser un paso difícil de dar, pero que sin duda puede traer muchos beneficios.
- No hay presión para ir a por los objetivos a corto plazo. El líder transformacional sabe esperar el tiempo necesario a que las cosas se hagan de la mejor manera. La brinda más importancia a la calidad, que a la rapidez y a la cantidad.
- Impulsa la participación de los empleados. Sugerencias e ideas por parte de ellos siempre son bienvenidas, por lo cual hay grandes oportunidades de crecimiento, tanto para ellos como para la compañía.
- No teme tomar riesgos. Los riesgos son una parte fundamental para el éxito y el tipo de líder que sigue este concepto lo sabe muy bien. Es por eso que siempre está dispuesto a arriesgarse, en la medida de lo razonable.
- El éxito de la empresa le corresponde también a los trabajadores. Cada vez que se alcanza a un objetivo, los superiores no tienen reparo en agradecer por ello a sus empleados.

En sicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto

sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

Según Rabazas (2013), la visión en la sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se plantea interrogantes sobre cuál es la estructura que favorece a una persona situarse en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. En este supuesto conviene reflexionar sobre el papel de los medios de comunicación en los albores del siglo XXI.

2.3.1. El rol del líder en las organizaciones

Según Longo (2013), el papel del liderazgo en las organizaciones ha cambiado profundamente durante el último siglo. Hasta los años ochenta e inicios de los noventa, era visible el papel del líder como controlador, con una visión racionalista y burocrática de la organización. Su función era la de medir y supervisar. En este contexto, los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias no variaban mucho de una organización a otra y la preocupación por su identificación y desarrollo se volvía una tarea bastante simple, ya que las competencias eran claras, específicas, objetivas y poco complejas.

Entre las competencias necesarias para el liderazgo, entre la década de los años ochenta y la de los años noventa. En la década de los ochenta, la preocupación de las organizaciones estaba más enfocada a la identificación de líderes con capacidad administrativa. En la década de los noventa, el objetivo se encuentra en la capacidad de planificar y ejecutar estratégicamente, repensando conceptos, innovando en la organización y haciendo posible el crecimiento. Si antes los cambios se producían de forma lenta y gradual, ahora la velocidad y la proporción de dichos cambios exige de sus líderes competencias más dinámicas y flexibilidad que les permita adquirir otras nuevas. Actualmente, por tanto, las organizaciones buscan líderes que consigan traducir el planteamiento estratégico en ejecución operacional. Esta función engloba el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión y las competencias relativas a la gestión de personas. Junto a esas competencias específicas se requiere de condiciones

ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas que aseguren procesos de transformación permanente. El liderazgo adquiere así un papel fundamental para la obtención de resultados. Esta nueva visión del liderazgo resulta esencial en el entorno educativo, precisamente porque la educación debe atender un conjunto complejo de objetivos que difícilmente podrá satisfacer si no lo hace en la ya mencionada clave sistémica y colaborativa.

Según Longo (2013), en el contexto del centro educativo la corresponsabilidad de los actores que intervienen -familias, profesorado, especialistas y agentes del territorio- es condición necesaria. Tal corresponsabilidad debe implicar la colaboración de todos los docentes en un proyecto guiado por el compromiso con un aprendizaje de calidad, y la formación de personas capaces de transformar nuestro mundo en una sociedad más libre y democrática. Las tareas que han de acometer los docentes y los centros son nuevas. Lograr un aprendizaje de calidad adecuado a las exigencias de la sociedad del conocimiento y atender estudiantes y familias cada vez más diversos genera nuevas expectativas en el mundo de la educación en general y en el de los centros en particular. La dirección educativa adquiere una especial relevancia porque puede permitir mejorar los resultados escolares, consolidar la escuela como comunidad y potenciar el bienestar en los centros y en el profesorado (OECD, 2008). Además, la relevancia e interés que promueven los estudios internacionales sobre el rendimiento escolar está propiciando la identificación de nuevas variables y factores determinantes del mismo. A las clásicas variables relacionadas con el capital económico, social, cultural y educativo de los padres y madres se añaden variables relacionadas con los modelos de gestión de los centros y también del sistema. La calidad en la gestión del cambio que requieren los centros en tanto que organizaciones que tienen como objetivo el aprendizaje y que además deben ser en sí mismas organizaciones que aprenden, es considerada hoy como una variable explicativa de un rendimiento escolar diferencial.

Según Longo (2013), a partir del año 2000, los estudios PISA muestran como en la mayoría de los países de la OCDE los centros escolares han ido incrementando su nivel de autonomía en diferentes ámbitos de decisión (desarrollo curricular, organización y gestión, contratación del profesorado, formación y evaluación,

etc.). El incremento de la autonomía y el empoderamiento de los equipos directivos suponen un cambio en el tipo de liderazgo, ya que éste es mucho más pro-activo e implica un nivel más elevado de responsabilidad y de rendimiento de cuentas. En este trabajo, por lo tanto, nos centramos en el análisis del liderazgo educativo en el contexto del centro escolar y nos planteamos los principales retos que supone pasar de un enfoque directivo unipersonal a un planteamiento basado en un liderazgo sistémico y complejo que requiere transformaciones profundas. Para ello, iniciamos el trabajo con una reflexión sobre el concepto de liderazgo y, a continuación, sobre las tipologías de liderazgo. Posteriormente, nos ocuparemos de la autonomía de los centros y analizaremos algunos estudios sobre el perfil de la dirección de centros para, finalmente, abordar cómo nos enfrentamos a la formación de los líderes educativos. 2. ¿Qué entendemos por liderazgo educativo? En las últimas décadas el tema del liderazgo en educación es un tema recurrente que genera fobias y filias. El termino liderazgo, en general, no es bien recibido en los ámbitos educativos. Se asocia con un discurso y un modelo de organización ubicado en enfoques más propios del mundo de la empresa que del mundo de la educación. Incluso se identifica de manera reduccionista con determinados enfoques sobre el desarrollo centrado en el crecimiento en términos económicos a diferencia de los enfoques de desarrollo de capacidades humanas. Se ha percibido incluso como una moda perniciosa procedente del mundo de la empresa y ajena a los valores que caracterizan el sector educativo. Desde esta perspectiva se asocia el liderazgo con una visión individualista y elitista en relación al trabajo en educación y con una pérdida de los valores y tradiciones participativas y de trabajo en equipo propios de las instituciones educativas (Longo, 2008). Se identifica así liderazgo con aquellas características que lo presentan popularmente como capacidad gestora, excelencia individual y ejercicio de poder, que son sin duda una concepción reduccionista del mismo. El liderazgo directivo se ha ido haciendo cada vez más complejo, ya que se le atribuyen mayores responsabilidades y debe dar cuenta de los resultados obtenidos en el centro. Las presiones externas más importantes provienen de la responsabilidad para mejorar la calidad del sistema educativo y se plasman en los consejos escolares locales.

Según Longo (2013), esta situación es muy similar en casi todos los países y es una consecuencia del fenómeno de la globalización, del afán y necesidad de los países por tener un sistema educativo competitivo y del supuesto de que los directores y directoras juegan un papel clave en el éxito de las reformas educativas. De acuerdo con García Garduño et al (2011), las exigencias son mayores en los países asiáticos y en los países anglosajones. Pero, no todas las presiones son externas, también existen cambios internos importantes que están relacionados con los conflictos, con el personal de la escuela, con los padres y madres de familia, así como con la disciplina de los estudiantes. Está claro que cada vez más se concibe la educación como un fenómeno de alta complejidad que no puede ser abordado satisfactoriamente sino es mediante una visión compartida que aproveche lo mejor de todos los agentes que participan. Y también cada vez más sabemos que para hacer bien nuestra tarea es importante saber desarrollar mecanismos de interacción y de influencia interpersonal para dinamizar a las personas y a los grupos en una determinada dirección. Pues bien, esa es probablemente una de las principales tareas del liderazgo.

Según Molina (2014), probablemente no todas las acepciones del término liderazgo son adecuadas para la educación. Pero conviene matizar el término y su significado tanto como sea posible para aprovecharnos de los desarrollos y estudios en torno al liderazgo en las organizaciones, de acuerdo con lo que entendemos que son los objetivos de la educación, y así poder orientar y motivar mejor nuestra tarea. Ejercer liderazgo significa principalmente orientar y motivar. Orientar es mostrar y definir lo que se pretende que logre la institución. Motivar es contribuir al desarrollo de las personas que la forman -en este caso y de manera especial el profesorado y el personal que trabaja en los centros educativos-, a partir del reconocimiento de sus necesidades, intereses y sentimientos, y construir espacios que permitan hacer compatibles tales características personales con las necesidades e intereses de la institución. En definitiva, un buen ejercicio del liderazgo en el centro promueve valores comunes, un saber hacer compartido, una cultura docente y organizativo-colaborativa y crea equipo. Además, un buen liderazgo debe estar acompañado de autoridad auténtica. De aquella autoridad que emana de las personas con las que trabajas y que la reconocen sin que estén obligadas a ello. No es fácil que una misma persona pueda combinar las dos

funciones principales del liderazgo con este ejercicio de autoridad, pero en educación es necesario para que el liderazgo en el centro alcance sus objetivos. Conviene recordar que liderar no es equivalente a dirigir.

Dirigir significa más que liderar, es utilizar recursos para lograr objetivos, gestionar prioridades e información, decidir, presupuestar, organizar, coordinar, controlar, evaluar, sancionar… Por ello, no siempre la dirección es liderazgo ni el liderazgo debe suponer necesariamente dirigir. Sin embargo, en educación y en relación a la cultura de centro se entiende que cuando hablamos del liderazgo en el centro nos estamos refiriendo a la dirección del centro. La dirección de un centro puede ejercer liderazgo, pero también puede ser ejercido el liderazgo sin tener ninguna función directiva. Precisamente porque la tarea es compleja y los centros son organizaciones complejas también, cuesta creer que baste la acción personal de alguien, ejerciendo o no función directiva, para transformar en positivo las dinámicas de trabajo y educativas de un centro. Es deseable que quien ejerza funciones directivas y en especial la dirección de un centro posea las cualidades necesarias para ejercer liderazgo, pero es igualmente importante que entienda que el cambio y transformación será más eficaz y eficiente si el liderazgo en el centro no sólo recae en su persona. Entre las cualidades necesarias para ejercer un buen liderazgo educativo se encuentra la de reconocer que el liderazgo no es una cuestión personal sino de equipo y comunidad, de sistema, entendiendo aquí el centro como un sistema.

Según Robinson (2010) establece tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo que tienen un alto grado de interdependencia:

1. Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza aprendizaje. Este conocimiento necesario para el ejercicio del liderazgo pedagógico, vincula el conocimiento curricular y pedagógico con las dimensiones administrativas y de gestión.

2. Saber resolver los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.

3. Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado. El liderazgo, como proceso social, es un fenómeno relacional en sí mismo, basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones de autoridad, poder o manipulación. De este modo, un liderazgo efectivo requiere tener competencias

en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de su profesorado y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la comunidad escolar. Los estándares del liderazgo de la dirección de centros en función de la visión y los valores, el conocimiento y la comprensión y las cualidades personales y sociales para la comunicación.

Es necesario pensar en un liderazgo que contemple diferentes aspectos que han de estar relacionados para conseguir unos buenos resultados y que concretaremos en tres propuestas: el liderazgo pedagógico, el liderazgo distribuido y el liderazgo moral.

2.4. LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Se conoce como liderazgo democrático, aquel que se ejerce por quien o quienes actúa/n como líder/eres, o sea como guía/s de personas pero que lo hacen de modo participativo, escuchando, aceptando críticas y respondiéndolas, observando las necesidades del grupo, y no sus intereses personales, son consejeros pero a la vez canalizadores de inquietudes, registran las diferencias en la composición del conjunto, y las respetan; son solidarios, creíbles, motivan, estimulan, y el seguimiento lo consiguen en base a confianza en sus virtudes y capacidad para llevar adelante los planes del grupo, que se discuten bajo su conducción, planificación y estrategias. Podemos hallar líderes democráticos en cualquier grupo humano, ya sean grupos de estudio, familiares, de trabajo, empresariales, religiosos, políticos, etcétera, como también es posible encontrarnos con su contra cara, que son los líderes autoritarios o dictatoriales, que a través del temor, consiguen la obediencia, sin aceptar reparos ni objeciones a sus planes, que pueden ser a favor del grupo o no. Las decisiones se toman de modo inconsulto. El liderazgo democrático, tiene como desventaja, que las decisiones requieren más tiempo para adoptarse, pues se hacen previa consulta y deliberación; puede también ocasionar inconvenientes frente a una minoría opositora, con la que se debe conciliar; pero poseen la enorme ventaja de lograr sostenerse en el tiempo al poseer consenso (legitimación) dado por su carisma, su buen trato, su capacidad de diálogo y la admiración que generan. Son soñadores, pero no divagantes, proyectan sobre bases sólidas y se movilizan

hacia objetivos concretos y posibles de alcanzar, a través de medios adecuados y una planificación flexible, con el mínimo costo y el mayor beneficio.

2.4.1. El líder democrático

Las acciones y actitudes del líder democrático se integran en todos y cada uno de los procesos, que desarrollan la propuesta.

1. Sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia.
2. Nadie es marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo.
3. Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para intereses personales.
4. Siempre está dispuesto a escuchar.
5. Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber.
6. Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo accesorio.
7. Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación.
8. Piensa que el bien siempre acaba venciendo el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligros, sombras y fracasos.
9. Sabe prever, evitar la improvisación. Piensa hasta en los menores detalles.
10. Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros.
11. Da oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen. Personalmente, proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien.
12. Hace actuar. Toma en serio lo que debe ser hecho. Obtiene resultados.
13. Es agradable. Cuida su apariencia personal. Sabe conversar con todos.
14. Dice lo que piensa. Sus acciones se corresponden con sus palabras.
15. Enfrenta las dificultades. No huye, ni descarga el riesgo en los demás.

2.5. TEORIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El Portal Educativo de las Américas cuando explica la situación general de la educación y la calidad dice que Resulta difícil definir qué es la calidad en la educación a pesar de que el debate en curso lleva más de una década. Los académicos y los responsables de hacer la política, parecen no haber sido capaces de lograr una definición del concepto de calidad (Meirovich y Romar; 2006). Para algunos autores, las tentativas de definición deben incluir los indicadores del desarrollo cognitivo de los educandos y el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con la buena conducta cívica (Tobías, 2000; Colclough, C., Packer, S., Motivans, A., Van Ravens, J., Peppler, U., Buchert, L., Bella, N., Guttman, C., Cavicchioni, V., Sayed, Y., Djioze, V., Aggio, C., Fransman, J., Suzuki, I., Nsengimana, D., Phuong, L., Leclercq, F., Caillaud F., y Cusso, R., (2005), para otros debe expresarse en términos del currículum, los programas, las facultades, la evaluación docente (Orlyk, 2000; Cardona y Zapata, 2003) o el grado de cumplimiento de algún estándar predefinido, legitimación o acreditación (Lemaitre, 2004; Woodhouse, 2004; Armanet, 2004). Lo anterior muestra que, sin duda, el concepto tiene una variedad de connotaciones y significados que lo hacen un término elusivo y difícil de definir (Sahney, Banwet y Karunes, 2004). Con el cambio de milenio, ha habido drásticos impactos derivados de la globalización económica, avances en las tecnologías de información, competencia de los mercados internacionales y un rápido incremento en las demandas políticas y sociales en casi todos los países, desafíos que han ocasionado una serie de reformas educacionales en todo el mundo. De acuerdo a Cheng (2003), desde la década de los años 70, ha habido tres grandes oleadas, basadas en diferentes paradigmas y teorías de efectividad de la educación. Asumiendo que los objetivos de la educación eran claros y que había consenso en ellos, la primera oleada de reformas de la educación se enfocaba principalmente en la efectividad interna, en la que los esfuerzos se orientaban a mejorar los métodos y procesos de

enseñanza y aprendizaje en las instituciones educacionales, midiéndolos en términos de los resultados de los estudiantes (Welsh y Dey, 2002; Cheng, 2003; Zubirán, (2007). Tal es el caso, entre muchos otros, de la creación, en 1958, de la "International Association for th Evaluation of Educational Achievement" (IEA), que tenía el doble propósito de: 1) evaluar los logros de las escuelas, en vez de limitarse a recursos y procesos, y 2) explicar los resultados de esos estudios (Ancira, 2007).

Respondiendo a la preocupación por la transparencia, ante las expectativas del público y los sostenedores, en la década de los años 90 y hasta la fecha, la segunda oleada de reformas de la educación enfatiza la efectividad de la interfase en términos de calidad de la educación, satisfacción de los sostenedores y competitividad en el mercado (Cheng, 2003). En esta etapa, los indicadores de calidad pueden incluir la "calidad" o rendimiento de los nuevos alumnos, reclutamiento de staff mejor calificado, mejores instalaciones y equipamiento, etc. Surge, entonces, un modelo de "legitimación" para satisfacer las demandas externas por credibilidad y "valor por dinero"; por consiguiente, la calidad de la educación se refiere a alcanzar una reputación legítima, reconocimiento público, imagen institucional y percepción de status en la comunidad. Comienzan en esta etapa los procesos de implementación de los sistemas de administración por calidad total (Bender, 1994; Mizikaci, 2006; Bae, 2007; Evans y Lindsay, 2008), organización "que aprende" y la competencia por premios por excelencia en el desempeño que aseguren que la calidad de la educación incluye el liderazgo, la administración de personas, la administración de procesos, la información y análisis, la planificación estratégica de la calidad, la satisfacción de los clientes internos, los resultados operacionales y los impactos en la sociedad (NIST, 2007). La administración por calidad total (TQM), filosofía de administración desarrollada para propósitos industriales, atrae creciente interés en el campo de la educación; sin embargo, las diferentes interpretaciones de la TQM pueden resultar en consecuencias contradictorias al aplicarlas en las instituciones educativas (Crawford y Shutler, 1999); siendo las dificultades para determinar quiénes son los clientes (Sahney, Banwet y Karunes, 2004), el rol de los estudiantes (Helms y Key, 1994) y las relaciones entre los profesores y los alumnos, los temas más controversiales (Crawford y Shutler, 1999; Meirovich y

Romar, 2006; Sameer y Chiang, 2006). Aunque existen unos pocos esfuerzos de medir el desempeño de la educación mediante la acreditación de premios como el Baldrige National Quality Award de EE.UU. en su rubro Educación (NIST, 2007) y otros que han intentado desarrollar y/o adaptar instrumentos de medición de calidad de servicio existentes para los fines de evaluación académica (Abdullah, 2005), la mayoría de los estudios acerca de los resultados de la implementación de los sistemas de TQM se han enfocado en la eficiencia administrativa en vez de determinar su impacto sobre los resultados en la educación (Bae, 2007). En la educación a distancia y la educación virtual, la medición de la calidad continúa siendo un tema muy complejo (Fainholc, 2004), en el que aún no se puede establecer quién deberá hacerse cargo del aseguramiento de la calidad, debido a la internacionalización y alcance masivo que permiten las tecnologías de información y comunicaciones e Internet (Vinet, 2004; Woodhouse, 2004).

Recientemente, la rápida globalización, los duraderos impactos de las tecnologías de información, drásticos efectos de los cambios en la economía mundial y fuertes demandas por desarrollos económicos y sociales, han estimulado profundas reflexiones en las reformas educacionales. Se comienza a dudar si los cambios de la segunda oleada serán capaces de enfrentar los desafíos de la nueva era de la globalización, tecnologías de información (Turban, Aronson y Liang, 2005) y una nueva economía basada en el conocimiento (Cheng, 2003). En la tercera oleada, que estamos viviendo, la educación debe repensarse para modificar el currículum y la pedagogía, de manera de preparar a la juventud actual para el futuro. Esto significa que, en adición a la calidad interna y a la calidad de la interfase, debemos comenzar a pensar en la calidad de la educación para el futuro (Rowley, 2000): un mundo globalizado y sin fronteras, con una sociedad “que aprende” (o sociedad del conocimiento), redes de conocimiento (Cheng, 2003) e intangibles en la que se utiliza el conocimiento para crear valor (Metcalfe, 2005) en un mundo en el que la economía se fundamenta en la administración del conocimiento. Estamos en la era del intelecto. No hay dudas que las compañías de la nueva economía deben ser ágiles, introduciendo rápidamente innovaciones y mejoras después de cada nueva ola de productos y servicios en un mercado global en permanente estado de cambio (Carroll y Tansey, 2000), debido a los

desarrollos explosivos en la economía global ligados a nuevas posibilidades en telecomunicaciones, multimedia, televisión y tecnologías de información. En este clima de cambio, muchas de las ideas tradicionales de la economía parecen cada vez menos relevantes, pese a que aún no hay consenso acerca de la mejor manera de reemplazarlas. Se requiere pensamiento nuevo y radical en la naturaleza de las formas de empleo y en la forma en que nuestras organizaciones - públicas, voluntarias y privadas- son administradas y organizadas (Sallis y Jones, 2002). El conocimiento es el recurso clave en la era de la información. Hoy por hoy, el problema no es cómo conseguir conocimiento, sino como administrarlo. Nos hemos movido de la era de los secretos (durante la guerra fría) hacia una era de sobrecarga de información, por lo que el desafío para las organizaciones es cómo procesar su conocimiento, seleccionando lo que es importante de lo que no lo es y usar lo mejor de su creatividad. Pese a que el impacto que una efectiva administración del conocimiento puede tener en las organizaciones es relevante y que las organizaciones basadas en el conocimiento son probablemente las ganadoras en el nuevo orden económico (Sallis y Jones, 2002) y que la administración del conocimiento, conocido como Knowledge Management o KM, es un campo creciente y una disciplina académica emergente (Grossman, 2007), se ha escrito muy poco al respecto en el contexto de la educación, lo que es sorprendente, considerando que la educación se trata de la creación y aplicación del conocimiento. Después de todo, el “negocio” de la educación es el conocimiento (Sallis y Jones, 2002).

CAPÍTULO III

RESULTADOS, MODELO TEÓRICO Y PROPUESTA

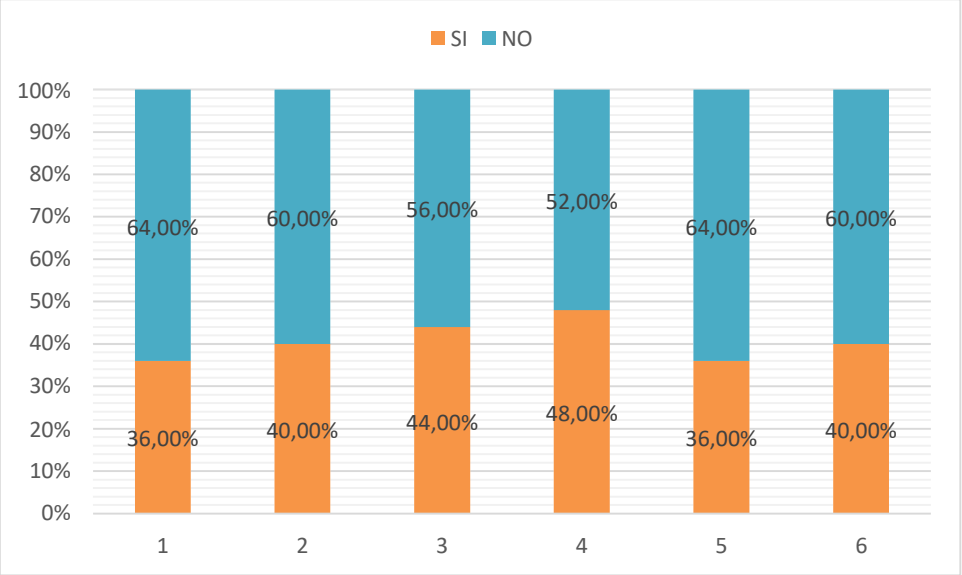
3.1. RESULTADOS

CUADRO 01

INDICADOR: NIVELES DE DEFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

N°	I T E M S	CRITERIO			
		SÍ		NO	
		N	%	N	%
01	Se han materializado el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, y se ha concretado la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.	9	36%	16	64%
02	Existe documentación que denota la preocupación, en la comunidad educativa, sobre el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo, en la institución	10	40%	15	60%
03	Los documentos legales y oficiales demuestran el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional;	11	44%	14	56%
04	Los instrumentos institucionales orientan el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo;	12	48%	13	52%
05	El Plan Anual de Trabajo implementa los mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación en la institución	9	36%	16	64%
06	Existen los instrumentos necesarios para el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión de la institución educativa.	10	40%	15	60%

FUENTE: Cuestionario de preguntas a 25 directivos y docentes y estudio de la documentación oficial de los archivos de la institución educativa del nivel secundario: Manuel Antonio Mesones Muro de la provincia de Ferreñafe, en la actualidad



INTERPRETACIÓN:

Al realizar un cuestionario a 25 directivos y docentes sobre los distintos ítems relacionadas al indicador **NIVELES DE DEFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA** se pudo observar que:

- ✓ Con respecto al ítem **Se han materializado el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, y se ha concretado la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades;** el 36% de los directivos y docentes encuestados sí pueden realizar el ítem observado, de manera contraria el restante 64% no lo realiza o tiene dificultades para hacerlo.

- ✓ De acuerdo al ítem **Existe documentación que denota la preocupación, en la comunidad educativa, sobre el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo, en la institución;** se observó que el 40% de los encuestados responden positivamente frente al ítem observado, mientras que el 60% no lo hace.

- ✓ De acuerdo al ítem **Los documentos legales y oficiales demuestran el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional;** se obtuvieron los datos que el 44% de los directivos y docentes realizan el ítem, en cambio el restante 56% no lo hace.

- ✓ En el ítem **Los instrumentos institucionales orientan el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo;** se observó que el 48% de la población muestra siempre realizaban el ítem a cuestión y el restante 52% presentaba dificultades o simplemente no lo realizaba.

- ✓ Con respecto al ítem **El Plan Anual de Trabajo implementa los mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación en la institución;** se observó que el 36% de los directivos y docentes cumplen con el ítem, mientras que el 64% no lo hace.

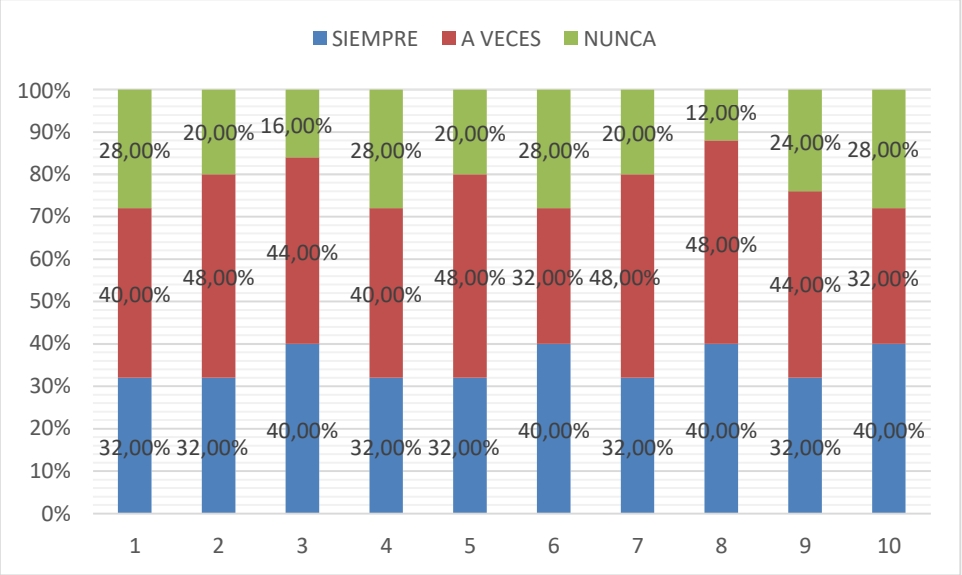
- ✓ De acuerdo al ítem **Existen los instrumentos necesarios para el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión de la institución educativa;** se observó que el 40% de los encuestados podían realizar el presente ítem en cambio el otro 60% no lo hacía.

CUADRO 02

INDICADOR: LOS PROCESOS Y ACCIONES QUE SE DESARROLLAN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVEL SECUNDARIO: MANUEL ANTONIO MESONES MURO DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE, EN LA ACTUALIDAD

N°	I T E M S	CRITERIO					
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		N	%	N	%	N	%
01	Tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro de los órganos de dirección y en el trabajo en equipo.	8	32%	10	40%	7	28%
02	Usan como referentes los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.	8	32%	12	48%	5	20%
03	Cuentan con registros actualizados sobre aspectos tales como la asistencia de los estudiantes, las causas de ausentismo, sus resultados académicos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos, el manejo de los problemas de convivencia	10	40%	11	44%	4	16&
04	Apoyan y aprovechan el talento de sus docentes brindando espacios para que diseñen sus clases, las actividades curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes;	8	32%	10	40%	7	28%
05	Propician el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.	8	32%	12	48%	5	20%
06	Ofrecen muchas oportunidades para que todos los estudiantes aprendan con interés y motivación.	10	40%	8	32%	7	28%
07	Tienen ambientes de aprendizaje adecuados y hacen uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.	8	32%	12	48%	5	20%
08	Usan el tiempo adecuadamente, haciendo una rigurosa programación de todas las actividades que se realizarán durante el año escolar y encargándose de que éste sea respetado.	10	40%	12	48%	3	12%
09	Articulan acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada.	8	32%	11	44%	6	24%
10	Los directivos y profesores refieren permanentes conflictos en la gestión a nivel interno como externo,	10	40%	8	32%	7	28%

FUENTE: Cuestionario de preguntas a 25 directivos y docentes y observación de los procesos y acciones, de la institución educativa del nivel secundario: Manuel Antonio Mesones Muro de la provincia de Ferreñafe, en la actualidad



INTERPRETACIÓN:

Al realizar una encuesta a 25 directivos y docentes sobre las distintas preguntas relacionadas al indicador **LOS PROCESOS Y ACCIONES QUE SE DESARROLLAN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVEL SECUNDARIO: MANUEL ANTONIO MESONES MURO DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE, EN LA ACTUALIDAD** se pudo observar que:

- ✓ Con respecto al ítem **Tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro de los órganos de dirección y en el trabajo en equipo;** el 32 % que representan a 8 personas respondieron que siempre se realiza este ítem, el otro 40% del total de personas encuestadas manifiestan que solo es ejecutada a veces y el restante 28% respondió que nunca.

- ✓ De acuerdo al ítem **Usan como referentes los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.** se observó que el 32% de los encuestados respondieron que siempre, mientras que el 48% que representan a 12 personas respondieron que solo a veces se realiza y el restante 20%, nunca.

- ✓ De acuerdo al ítem **Cuentan con registros actualizados sobre aspectos tales como la asistencia de los estudiantes, las causas de ausentismo, sus resultados académicos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos, el manejo de los problemas de convivencia** se obtuvieron los datos que el 40% de los encuestados manifiestan que siempre priorizan realizar el ítem en cuestión mientras que el 44% manifestaron que a veces, y el restante 16 % respondieron que nunca se realiza el ítem en cuestión.

- ✓ En el ítem **Apoyan y aprovechan el talento de sus docentes brindando espacios para que diseñen sus clases, las actividades curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes** se observó que el 32% de los encuestados que representan 8, manifestaron que siempre realizaban o se realizaba el ítem de

priorizar los proyectos y actividades, mientras que el 40% que representan a 10 encuestados manifestaron que a veces el ítem en cuestión era ejecutado y el restante 28% respondió que nunca.

- ✓ Con respecto al ítem **Propician el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.** se observó que el 32% de los encuestados que representan 8 personas, reconocen que es siempre apoyan a la realización del ítem mientras que el 48% que representan a 12 personas respondieron que a veces es y el restante 20% señalo que nunca lo realizaban.

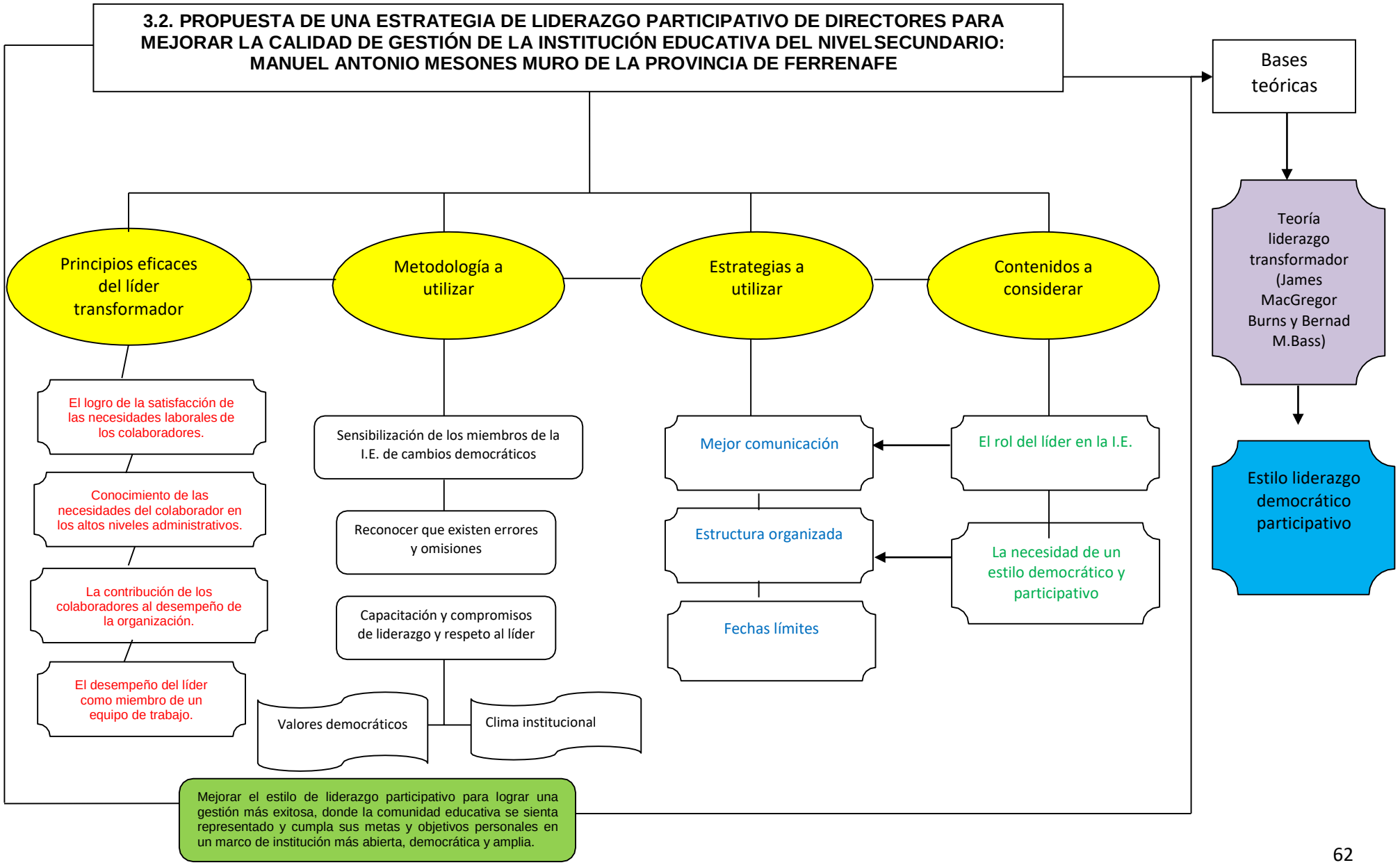
- ✓ De acuerdo al ítem **Ofrecen muchas oportunidades para que todos los estudiantes aprendan con interés y motivación.** se observó que el 40% de los encuestados dieron a conocer que siempre habían desarrollado el ítem, mientras que el 32% que representan a 8 encuestados manifestaron que solo en algunas ocasiones y el restante 28% dio a conocer que nunca lo realizan.

- ✓ De acuerdo al ítem **Tienen ambientes de aprendizaje adecuados y hacen uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.** se obtuvieron los datos que el 32% respondió que siempre se daba el ítem en cuestión mientras que el 48% aseguro que solo a veces, y el restante 20% manifestó que nunca se daba.

- ✓ De acuerdo al ítem **Usan el tiempo adecuadamente, haciendo una rigurosa programación de todas las actividades que se realizarán durante el año escolar y encargándose de que éste sea respetado.** se observó que el 40% de los encuestados respondieron que siempre, mientras que el 48% que representan a 12 personas respondieron que solo a veces se realiza y el restante 12%, nunca.

- ✓ De acuerdo al ítem **Articulan acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada.** se obtuvieron los datos que el 32% de los encuestados manifiestan que siempre priorizan desarrollar el ítem mientras que el 44% manifestaron que a veces, y el restante 24% respondieron que nunca se realiza el ítem en cuestión.

- ✓ En el ítem **Los directivos y profesores refieren permanentes conflictos en la gestión a nivel interno como externo,** se observó que el 40% de los encuestados que representan 10, manifestaron que siempre realizaban o se realizaba el ítem, mientras que el 32% que representan a 8 encuestados manifestaron que a veces el ítem en cuestión era ejecutado y el restante 28% respondió que nunca.


3.2. PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE DIRECTORES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVELSECUNDARIO: MANUEL ANTONIO MESONES MURO DE LA PROVINCIA DE FERRENAFE
Bases teóricas
Teoría liderazgo transformador (James MacGregor Burns y Bernad M.Bass)
Estilo liderazgo democrático participativo
Principios eficaces del líder transformador
Metodología a utilizar
Estrategias a utilizar
Contenidos a considerar
El logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.
Conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles administrativos.
La contribución de los colaboradores al desempeño de la organización.
El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.
Sensibilización de los miembros de la I.E. de cambios democráticos
Reconocer que existen errores y omisiones
Capacitación y compromisos de liderazgo y respeto al líder
Valores democráticos
Clima institucional
Mejor comunicación
Estructura organizada
Fechas límites
El rol del líder en la I.E.
La necesidad de un estilo democrático y participativo
Mejorar el estilo de liderazgo participativo para lograr una gestión más exitosa, donde la comunidad educativa se sienta representado y cumpla sus metas y objetivos personales en un marco de institución más abierta, democrática y amplia.

3.3. LA PROPUESTA

DENOMINACIÓN.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE DIRECTORES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVEL SECUNDARIO

INTRODUCCIÓN

Siempre que exista liderazgo en cualquier tipo de organización, existirá un líder que será la persona responsable de influir y motivar a los integrantes de la organización para conseguir objetivos comunes, es por eso que el liderazgo es necesario para el buen funcionamiento de las organizaciones, incluyendo aquellas que se dedican a la educación y que buscan ser eficaces y de excelencia en sus resultados. Potenciación el recurso humano a través del descubrimiento, la capacitación de prospectos para el desarrollo de líderes en los diferentes niveles de la organización y su dirección.

Existe necesidad de la construcción de una organización potenciada por el liderazgo que debe ofrecer estrategias que faciliten la toma de decisiones a través del análisis de las capacidades, el uso del tiempo y los valores.

El liderazgo implica no sólo el desarrollo de aptitudes sino la posibilidad de conducir a las organizaciones moldeando las actitudes, las motivaciones y el comportamiento de las personas. El liderazgo además puede ser una función, una estrategia que construye una visión de la organización que es compartida en el sentido de que se distribuye, esté se ejerce de forma colegiada y colaborativamente, se basa en un tipo de cultura y reside en el grupo, pero principalmente en el líder incidiendo también en el cambio de la organización. Generalmente todas las definiciones de liderazgo que han sido establecidas por varios autores tienen como su parte central del proceso el factor humano, quien es el que interrelaciona entre sí y con la estructura de la organización para que de esta manera se logren los objetivos y se alcancen las metas propuestas en la etapa de planeación alcanzando un desempeño de excelencia a partir de la integración de los atributos de las propuestas de liderazgo desde los enfoques transformacionales, transaccionales, distribuido, pedagógico e integral.

Liderazgo participativo: este tipo de liderazgo busca dar respuesta a el cuestionamiento de ¿Qué debería hacer un líder para transformar y desarrollar a la organización y a sus integrantes?, tomando en cuenta que todos los individuos que forman parte de una institución educativa son creativas, conocedoras de sus actividades, dispuestas al cambio y comprometerse con sus metas y las del equipo, que este tipo de liderazgo despierta la conciencia de los liderados acerca de lo que están haciendo y reconocen la necesidad de cambiar y sentir lo importante que es su trabajo para la organización, sentirse valorado como ser humano e ir en busca de su crecimiento personal y sentirse motivado para desarrollar su trabajo, este tipo de liderazgo construye una visión de futuro que estimulará y potencializará a los seguidores.

El liderazgo participativo se basa en ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión: 1.- Construir una visión de escuela 2.- Establecer las metas. 3.- Proveer estímulos intelectuales 4.- Ofrecer apoyos individualizados 5.- Proporcionar modelos de mejoras organizacionales en base a valores. 6.- Inducir a los resultados 7.- Construir una cultura escolar productiva. 8.- Estimular una mayor participación en las decisiones escolares. 9.- Preocuparse por el personal 10.- Apoyo instructivo 11.- Construir relaciones con la comunidad. 12.- Crear espacios de diálogo asertivo y empático y resolución de conflictos.

Otro de los liderazgos que actualmente se ha considerado como fundamental para conducir de manera eficaz las instituciones educativas es el pedagógico y en este sentido se hará referencia a que las sociedades posmodernas de la información y el conocimiento, la formación educativa es una prioridad ya que es la que crea los espacios donde se integran y relacionan los seres humanos en función de sus intereses, en este sentido la educación debe formar a personas críticas y aptas para convivir en una sociedad globalizada, participando activamente en los procesos de transformación social, para lo cual se necesitan líderes que tengan la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para que los alumnos tengan un aprendizaje significativo en el cual se favorezca a la democracia, la equidad, la diversidad, la inclusión y la justicia social. Esto significa que quien ejerza este tipo de liderazgo tendrá una influencia mayor a lo permitido por la institución educativa, hasta lograr que los

propios estudiantes se conviertan en líderes, por eso la importancia de los docentes y directivos en la práctica de este liderazgo enfocado principalmente al aprendizaje.

Se entiende como liderazgo escolar o pedagógico, la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. En otra perspectiva el liderazgo integral el cual actualmente el término integral se aplica en casi todos los ámbitos de la sociedad, como en Psicología integral, Ecología integral, Política integral, Economía integral, Corporativos integrales, Educación integral, hasta revistas llevan el nombre de integrales, el liderazgo no es una excepción a este fenómeno; existen ensayos, programas académicos, lemas de marketing, integral parece ser la palabra de moda en muchos círculos de la sociedad, principalmente empresariales.

TEORÍA BASE DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE DIRECTORES

1. LIDERAZGO TRANSFORMADOR (James MacGregor Burns y Bernad M.Bass)

Las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada hoy.

El liderazgo transformacional surge a partir de James MacGregor Burns y Bernad M.Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional.

El liderazgo transformador incluye visión, planificación, comunicación y acción creativa. Tiene un efecto unificador positivo en un grupo de personas en torno a una serie de valores y creencias claras para cumplir un conjunto claro de metas mensurables. El método de transformación impacta simultáneamente en el desarrollo personal y la productividad organizativa de todos los involucrados. De acuerdo a la teoría del liderazgo transformador, los líderes toman acciones que:

✓ Tienen un efecto positivo y unificador. Ayudan a establecer la visión, los valores y las creencias.

✓ Conducen al cumplimiento de metas. Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.

✓ Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa mediante la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los seguidor.

En este modelo se manifiestan las dimensiones motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional, a través de los cuadrantes de liderazgo y responsabilidad, pero quedan faltando las dimensiones referentes a consideración individual y estimulo intelectual lo que afecta el logro de las variables de resultado relativas a satisfacción, eficacia y efectividad, tal como lo establece el modelo FRL. El segundo modelo está basado en procesos organizacionales interrelacionados y fue desarrollado en primera instancia como una herramienta para consultores gerenciales. Este modelo utiliza la supervivencia organizacional y la maximización del retorno como variables clave de eficacia en conjunto con la autorregulación, la cual es responsable de orquestar el balance entre las otras ocho variables menores, la cuales incluyen permeabilidad interna y externa, sensibilidad al estatus y al cambio, contribución para los accionistas, transformación, promoción de transacciones ventajosas, flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia. No se logra apreciar en este modelo la presencia de alguna de las dimensiones que definen el liderazgo transformacional, ni relación con las variables de resultado del modelo FRL, a excepción de la eficacia medida solo en el orden económico, dejando de lado lo político y lo social.

El tercer modelo selecciona seis indicadores de eficacia organizacional, los que incluyen experiencia administrativa, estructura organizacional, impacto político, junta directiva involucrada, compromiso voluntario y comunicaciones internas. La única dimensión del liderazgo transformacional apreciable en este modelo, corresponde a motivación e inspiración manifiestas en el compromiso voluntario, pero por lo demás se refiere más a aspectos administrativos, dejando de lado lo social y no estableciendo relación con las variables de resultado del modelo FRL referentes a satisfacción y esfuerzo extra. El cuarto modelo es utilizado para comparar la eficacia organizacional sea o no por utilidad, en términos del marco

de valor competitivo. Este modelo utiliza cuatro cuadrantes que representan: relaciones humanas, sistemas abiertos, objetivos racionales y procesos internos. El cuadrante de relaciones humanas enfatiza en la participación, discusión y transparencia como formas de aumentar la moral e incrementar el nivel de compromiso. El cuadrante de sistemas abiertos se relaciona con perspicacia (astucia, identificar oportunidades), innovación y adaptación como el camino hacia el reconocimiento externo, apoyo, adquisición y crecimiento. El cuadrante de objetivos racionales hace referencia a las utilidades y productividad de acuerdo con los que éstos indican. Y el cuadrante de procesos internos ve éstos como medición, documentación e información administrativa como métodos para alcanzar estabilidad, control y continuidad.

Según Helms, por su estructura y cobertura, este modelo ha sido evaluado y validado como el más adecuado en la literatura académica. Observamos que en términos del liderazgo transformacional el modelo presentado considera las dimensiones de motivación, consideración individual y estímulo intelectual, haciendo probable la relación con las variables de resultado del modelo FRL, dado que es posible lograr la satisfacción de los colaboradores, el esfuerzo extra y con la combinación de sistemas abiertos, procesos internos y objetivos racionales, la eficacia. Al repasar el modelo FRL de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, la eficacia del líder es vista a través de cuatro aspectos:

- El logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.
- Conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles administrativos.
- La contribución de los colaboradores al desempeño de la organización.
- El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.

Al hacer el paralelo con los modelos presentados, el logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores, la presentación de sus necesidades al más alto nivel y el desempeño del líder como miembro del equipo, caen por ejemplo, dentro de la categoría de relaciones humanas del cuarto modelo. Su contribución al desempeño de la organización bien puede

corresponder al cuadrante de objetivos racionales del cuarto modelo, o a la maximización del retorno sobre la inversión y la autorregulación del segundo modelo. Sin embargo, ninguno de los modelos de eficacia considera todas las dimensiones del liderazgo transformacional y del modelo FRL, pero al combinar los distintos elementos, se llega a los siguientes componentes de eficacia: -Sostenibilidad o viabilidad, entendida como la capacidad de la organización de acoplarse estructuralmente a los cambios del entorno en el que se desempeña para mantenerse en el tiempo y que se expresa en el liderazgo transformacional a través del efecto cascada mediante el cual el líder contribuye al desarrollo de sus trabajadores para que estos a su vez respondan de manera preactiva -frente a los cambios. Contribución al desempeño de la organización, entendida como indicadores de gestión, de carácter cuantitativo que evalúan las medidas de desempeño económico y operacional entre los cuales se encuentran el rendimiento sobre la inversión y la productividad de los r e cursos utilizados en las operaciones de la empresa e indicadores descriptivos que establecen el grado de compromiso de los colaboradores con los objetivos organizacionales lo que se relaciona con la dimensión de motivación e inspiración del liderazgo transformacional. Motivación y nivel de compromiso de los colaboradores, entendidos como el grado en que éstos comparten los modelos y supuestos mentales de la organización, lo que da como resultado la armonización entre lo que se dice y lo que se hace y es la manifestación o variable de resultado del ejercicio del liderazgo transformacional a través de las dimensiones de motivación e inspiración e -influencia idealizada o carisma. Percepción que tiene el equipo sobre el líder, la cual se mide en el modelo FRL mediante el instrumento de diagnóstico MLQ, el cual a través de sus resultados indica la mezcla de estilos de liderazgo aplicados y las áreas que se deben fortalecer, en una visión de 360 grados. Así, una vez revisados los cuatro modelos de eficacia a la luz del liderazgo transformacional y el modelo FRL, se logra apreciar que éste está en capacidad de integrar todas las dimensiones de la eficacia organizacional, debido a que al concentrarse en el desarrollo humano, hace posible el logro por parte de las organizaciones de objetivos del orden económico, político y social, al alinear, movilizar e inspirar a las personas que las conforman hacia el desarrollo de una misión común y el logro de objetivos colectivos.

2. TEORÍA LIDERAZGO PARTICIPATIVO O DEMOCRÁTICO COMO RECURSO ESENCIAL DE LA ESTRUCTURA Y MOVIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

Victor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que desafía las teorías de Maslow y Herzberg que se apoyan en la premisa de que personas diferentes actúan de manera diferente según la situación en la que se encuentren. El enfoque de Vroom habla específicamente de la motivación para producir a partir de 3 factores que determinan a los individuos para este fin.

La motivación para producir está en función de:

1. Objetivos individuales, o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (Expectativas)
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (Recompensas).

3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (Relaciones entre expectativas y recompensas)

Entre los objetivos personales del individuo. Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

Relación percibida entre la consecución de los objetivos y la alta productividad. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, peude tener una fuente de motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado: es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca el resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad) está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).

El liderazgo democrático es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.
Democrático viene de las palabras demos (pueblo) y kratos (autoridad o gobierno). Los trabajadores forman parte de las decisiones de la empresa, y por tanto se integran mucho mejor en ella y experimentan una mayor motivación. Las decisiones son compartidas entre los altos mandos y los trabajadores sin que la palabra de unos valga más que la de otros.

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

Estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.
Además, el concepto de liderazgo democrático ha interesado mucho a la Psicología, ya que es necesario el desarrollo de ciertas habilidades y capacidades psicológicas para que se lleve a cabo.
El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DEL LÍDER DEMOCRÁTICO

- Ofrece diversas soluciones y deja elegir a sus empleados entre ellas
- Fomenta la participación y consulta a sus trabajadores
- Busca soluciones compartidas
- Orienta a sus empleados, pero no les ordena
- Agradece las sugerencias y opiniones de otros
- Ofrece ayuda y orientación a quien lo necesita
- Está dispuesto a acatar lo que digan los demás
- Motiva a sus empleados
- No delega sus funciones (esto lo hace el líder liberal) sino que está dispuesto a que otros opinen si es necesario
- Potencia la discusión en el grupo
- Fomenta el trabajo en equipo
- Reconoce que varias personas piensan mejor que una

- Es capaz de delegar tareas de forma efectiva
- No se cree superior a los que se encuentran por debajo de sí en la empresa
- Puede dejar su puesto durante unas horas sin que la empresa se resienta

a) Ventajas del liderazgo democrático

- Los trabajadores se integran mejor en la empresa y el grupo
- Los trabajadores se sienten más a gusto con su trabajo
- Se crean mayores vínculos corporativos
- Se promueve la iniciativa
- No hay competiciones sino lucha por llegar a los mismos objetivos
- La empresa puede funcionar normalmente aunque el líder se ausente
- Se proporciona información y conocimientos para tomar decisiones

b) Desventajas del liderazgo democrático

- El proceso es, inicialmente, lento porque requiere de muchas reuniones y acuerdos
- Si el líder no es capaz de llevar bien la situación puede fracasar
- No es fácil tener a todos contentos
- Se deposita demasiada confianza en el grupo, y en ocasiones esto puede ser un error
- Muchos empleados tienen reticencias a colaborar, aportar sugerencias o hablar

Este tipo de liderazgo no solo es el preferido por muchos porque deja poder de decisión a los trabajadores, que se sienten en parte “de la empresa”, sino porque nadie mejor que los empleados puede conocer qué se puede mejorar en su puesto de trabajo y funciones y qué es lo que funciona bien.

En el núcleo de las teorías de liderazgo participativo se encuentra la democracia: los trabajadores tienen la capacidad de participar en las decisiones gerenciales, aunque el gerente tome la decisión final. Este era un estilo de liderazgo relativamente controvertido en 1973, cuando era frecuente en el lugar de trabajo un liderazgo autocrático. Más tarde, las teorías evolucionaron para

incluir el "árbol de decisión" de Vroom (2010) y el "árbol de decisión impulsada por el tiempo," que son diagramas y matrices que ayudan a los subordinados a llegar a una decisión estratégica más rápido. El árbol de decisión es una teoría de liderazgo participativo que intenta recortar las decisiones que puede tomar un subordinado por la prescripción de una cantidad limitada de estrategias de las cuales puede elegir.

El árbol de decisión impulsada por el tiempo promueve este concepto mediante la aplicación de una matriz que asigna niveles de importancia a los factores que influyen en la decisión. Incluso con estos cambios en la teoría original de liderazgo participativo, todavía existen fallas que abundan en la aplicación de las teorías.

LO COMUNICATIVO Y HUMANO DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO

ESTRATEGIAS PROCESALES

Los directores que usan un estilo de liderazgo democrático dependen del aporte de los docentes para tomar las decisiones de la institución educativa. Debido a que los docentes son participantes activos en el proceso de toma de decisiones de un líder democrático, éste se denomina a menudo liderazgo participativo. Los grupos más grandes pueden presentar un desafío para un líder democrático, ya que lograr consenso puede ser difícil. Pero hay formas en las que un director puede manejar su estilo de liderazgo democrático.

Comunicación

La comunicación precisa y oportuna son dos aspectos importantes del estilo de liderazgo democrático. El director necesita obtener información importante de todos los empleados en forma oportuna y luego puede recoger las opiniones de los empleados para tomar una decisión. Mejorando la red de comunicación dentro de una estructura de liderazgo democrático, el director puede permitir un intercambio eficiente de información que mejorará las relaciones empleado-director.

Estructura organizada

Un líder democrático debe ser organizado para ayudar a llevar sus responsabilidades y las responsabilidades del equipo. El líder necesita tener un

entendimiento comprensivo de la jerarquía de su grupo y sus fuerzas y debilidades. Necesita tener subgrupos que sean responsables de llevar a cabo deberes importantes. El líder democrático mejora la productividad utilizando los recursos del grupo de manera eficiente. Una buena estructura administrativa es efectiva para trabajar bajo un estilo de liderazgo democrático.

Fechas límite

Los miembros del equipo ganan confianza en un estilo de dirección democrática cuando el director muestra eficiencia para procesar el aporte del empleado. Para mejorar la eficiencia de la recolección y procesamiento de la información, el director democrático necesita usar fechas límite. Cuando una idea se somete a votación de los empleados, debe haber fechas límite estrictas para emitir un voto y luego una fecha límite para que el director procese la información.

Asegurarse que haya directivas concretas para el proceso de toma de decisiones en tu estilo de liderazgo democrático. Desarrolla un manual para los empleados que les haga saber qué tipos de decisiones tomarás sin aporte del equipo y qué situaciones requerirán la opinión de todos.

METODOLOGÍA TEÓRICA PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- **Sensibilización de los miembros de la I.E. de cambios democráticos**
  Es necesario que todos los miembros de la comunidad para asumir comportamientos democráticos, formas y estilos de comj9icación de entendimiento y participación no solo de los directivos sino también por parte de los docentes.

- **Reconocer que existen errores y omisiones**
  Es necesario que las partes involucradas reconozcan los errores que existen en la comunicación y el trato, especialmente si ha habido por parte de los directivos formas autoritarias e impositivas de hacer lasas cosas.

- **Capacitación y compromisos de liderazgo y respeto al líder**

Se tiene que promover actividades de sensibilización y capacitación docente en dos puntos claves:

a) Valores democráticos
b) Clima institucional.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que la investigación es de carácter propositivo las conclusiones responden a los procesos seguidos por los Objetivos específicos, dando a conocer cómo, estos, se han desarrollado.

1. Se presentaron los resultados de la investigación, el Modelo Teórico y se diseñó, fundamentó y propuso la estrategia de liderazgo participativo de directores para superar la deficiente Calidad de gestión institucional en el nivel secundario de la I.E. “Manuel Antonio Mesones Muro” de la provincia de Ferreñafe.

2. La aplicación e interpretación de los instrumentos –cuestionario y encuesta- permitió conocer que el 64% de los gestores manifiestan que los niveles de deficiencia en la gestión de la calidad de la institución educativa es bastante crítica, de igual modo el 46% que los procesos y acciones que se desarrollan en la administración de la institución educativa investigada presentan muchas dificultades; los resultados de estos dos indicadores (Tablas 01 y 02) dieron origen a la propuesta que tiene la finalidad de superar esta problemática, siempre y cuando los órganos de gobierno la asuman con responsabilidad y prontitud.

3. Se seleccionó, clasificó, fundamentó y el material bibliográfico de tal modo que se pudo elaborar el Marco Teórico de la investigación; estas teorías proponen el conocimiento sobre liderazgo participativo, democrático y transformacional. Este Marco Teórico permitió describir y explicar el problema, interpretar los resultados de la investigación y elaborar el Diseño de estrategia de liderazgo participativo de directores.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que los directores se capaciten y diseñen estrategias de comunicación más afectivas, asertivas y empáticas en toda la comunidad educativa para generar espacios democráticos de diálogos y superares problemas de comunicación y de relaciones humanas.

- Se sugiere que los directivos tomen en cuenta la propuesta de estrategias de liderazgo participativo para mejorar la calidad de la gestión en la I.E. Manuel Antonio Mesones Muro-Ferreñafe.

- Los directores deben cambiar de actitud con respecto al cargo de autoridad por un cargo de liderazgo, pues muchas cosas no se concretan por la falta de una conducción con liderazgo participativo.

- La propuesta debe trabajarse de consenso don toda la comunidad educativa y hacer un pacto de cumplimiento de las cosas que están por encima de los aspectos meramente personales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ÁLVAREZ ARREGUI, E. Y PÉREZ RÉREZ, R. (2013) Liderazgo directivo en los centros educativos de Asturias. Bordón. Revista de Pedagogía, 63 (3), 23-42.
2. ARGOS, J; EZQUERRA, M. P. Y CASTRO, A. (2014) El Proyecto Educativo como elemento vertebrador de la práctica pedagógica: reflexiones y propuestas para la acción. Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria, 22, 183-205.
3. Boletín Temático OCDE
4. BOLÍVAR, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Educar, 47, 253–275.
5. BRUGUÉ, Q; GALLEGO, R. I GONZÁLEZ, S. (2015) El liderazgo en centros educativos. Aproximación teórica y marco legal. Barcelona: Fundació Jaume Bofill. Documents de treball.
6. BURKE, S. & COLLINS. K.M. (2014). Diferencias de género en los estilos de liderazgo y habilidades de gestión . Las mujeres en Revisión por la Dirección, 16(5), 244-257.
7. CAYULEF, C. DEL P. (2014) El liderazgo distribuido: Una apuesta de dirección escolar de calidad. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(5e), 144-148.
8. DEBARBIEUX, E. (2012) Mejorar el clima escolar: ¿para qué? Barcelona: Fundación Jaume Bofill. Debats d'Educació, 26.
9. DUPLÁ, J. (2015) Lugar social del docente. En O. Álvarez, J. Duplá y R. Estrada, Doce propuestas educativas para Venezuela (pp.99-128). Caracas, UCAB.
10. ELMORE, R.F. (2013) Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago de Chile, Fundación Chile.
11. FERNÁNDEZ-SALINERO, C. (2012) Modalidades de formación en las organizaciones. E. P. Pineda, (coord.), La gestión de la formación en las organizaciones (pp.115-148), Barcelona, Ariel.
12. FULLAN, M (2012) Los nuevos significados del cambio en educación. Barcelona, Octaedro.

13. GALDAMES-POBLETE, S. Y RODRÍGUEZ-ESPINOZA, S. (2010) Líderes educativos previo a cargos directivos: Una nueva etapa de formación. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8(4), 50-64.
14. GARCÍA GARDUÑO, J, SLATER, CH; LÓPEZ-GOROSAVE, G. (2014) El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9 (3).
15. GARRIGA, J. (2012) La escuela como organización de aprendizaje y evaluación, en RIERA, J y ROCA, E. (coord.) Reflexiones sobre la educación en una sociedad corresponsable, Valls, Cossetània Edicions/Edu21, 99-122.
16. HUÉ, C. (2012) Liderazgo y coaching en la función directiva de los centros: Una metodología para la formación. Fórum Aragón, 4, 7-11.
17. INTXAURBURU, M.G.; OCHOA, C. Y VELASCO, E. (2012) ¿Es el benchmarking una herramienta de aprendizaje organizacional? En Varios, XX Congreso Anual AEDEM: “Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa” (pp.18-32). Palma de Mallorca: AEDEM.
18. KAUFMANN, A.E. (2013) Liderazgo transformador y formación continua. REIS, 77/78, 163-184.
19. Koont z y O’ Donnell, LinkedIn Corporation © 2016
20. LONGO, F. (2012) Liderazgo y participación en el centro. Barcelona: Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. Documento de trabajo.
21. LONGO, F. (2013) Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. Capital Humano, 226, 84-92.
22. Medina Noyola, Margarito (2014) La tarea. Revista de Educación y Cultura
23. MOLINA, N. Y CONTRERAS, A.E. (2014) Detección de necesidades formativas de los equipos directivos: Paso previo para el diseño de planes de formación. Acción Pedagógica, 16, 70-81.
24. NUSSBAUM,M. (2014) Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo humano. Barcelona: Paidos. (v.o. 2011)
25. Padilla Gabriel. (2002, Febrero 3). Gestión de la calidad según Juran, Deming, Crosby e Ishikawa. Recuperado de

http://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-segun-juran-deming-crosby-e-ishikawa/

26. RABAZAS, T.; VILLAMOR, P.; EGIDO, I. Y PRIETO, M. (2013). Género y dirección escolar: Acceso, ejercicio y estilos de liderazgo. En M. Grañeras y N. Gil (coord.). Mujeres en cargos de representación del sistema educativo II (pp.117-204) Madrid: CNIIE / Instituto de la Mujer.
27. RODRÍGUEZ, Edgar German. El liderazgo participativo basado en estrategias de comunicación dentro de la cultura organizacional. Bogotá DC. 2012.
28. ROMERO, E. Y PÉREZ, C. (2013) Aproximación al concepto de responsabilidad en Lévinas: implicaciones educativas. Bordón. Revista de Pedagogía, 64 (4), 99-110.
29. RUIZ CORBELLA, M.; ESCÁMEZ, J.; BERNAL, A. Y GIL, F. (2014). Autonomía y responsabilidad en los contextos socioeducativos del siglo XXI. Ponencia presentada al XXX Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación, bajo el título "Autonomía y responsabilidad. Contextos de aprendizaje y educación en el siglo XXI". Barcelona. Octubre.
30. SALAZAR, J.M. (2014) Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. Intangible Capital, 1, 1-6.
31. SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. Y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (2014) 40 años de la Teoría del liderazgo situacional: Una revisión. Revista Latinoamericana de Psicología, 42(1), 25-39
32. STOLL, L. Y FINK, D. (2014) Para cambiar nuestras escuelas: reunir la eficacia y la mejora. Barcelona, Octaedro.
33. TELES, L.; ALVES, D.; GIULIANI, A.C.; OSTE, G. Y RUEDA, V. (2014) Desarrollo del liderazgo y aprendizaje organizacional. Invenio, 13(24), 101-118.
34. UNESCO, en el encuentro de 1990 en Jomtien, Declaración mundial sobre educación para todos, titulado.
35. Vroom-Jago. (2013) Modelo de liderazgo participativo.

LINKOGRAFÍA

- http:// www.comunidar.org.ar/mktshtml

ANEXOS

ANEXO 01

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

LAMBAYEQUE

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Técnica: Cuestionario

TITULO DE LA TESIS

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE DIRECTORES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVEL SECUNDARIO: MANUEL ANTONIO MESONES MURO DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE

CUADRO 01

NIVELES DE DEFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

N°	I T E M S	CRITERIO	
		SÍ	NO
01	Se han materializado el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, y se ha concretado la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.		
02	Existe documentación que denota la preocupación, en la comunidad educativa, sobre el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo, en la institución		
03	Los documentos legales y oficiales demuestran el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional;		
04	Los instrumentos institucionales orientan el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo;		
05	El Plan Anual de Trabajo implementa los mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación en la institución		
06	Existen los instrumentos necesarios para el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión de la institución educativa.		

FUENTE: Cuestionario de preguntas a 25 directivos y docentes y estudio de la documentación oficial de los archivos de la institución educativa del nivel secundario: Manuel Antonio Mesones Muro de la provincia de Ferreñafe, en la actualidad

CUADRO 02

LOS PROCESOS Y ACCIONES QUE SE DESARROLLAN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVEL SECUNDARIO: MANUEL ANTONIO MESONES MURO DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE, EN LA ACTUALIDAD

N°	I T E M S	CRITERIO		
		siempre	A veces	nunca
01	Tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro de los órganos de dirección y en el trabajo en equipo.			
02	Usan como referentes los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.			
03	Cuentan con registros actualizados sobre aspectos tales como la asistencia de los estudiantes, las causas de ausentismo, sus resultados académicos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos, el manejo de los problemas de convivencia			
04	Apoyan y aprovechan el talento de sus docentes brindando espacios para que diseñen sus clases, las actividades curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes;			
05	Propician el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.			
06	Ofrecen muchas oportunidades para que todos los estudiantes aprendan con interés y motivación.			
07	Tienen ambientes de aprendizaje adecuados y hacen uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.			
08	Usan el tiempo adecuadamente, haciendo una rigurosa programación de todas las actividades que se realizarán durante el año escolar y encargándose de que éste sea respetado.			
09	Articulan acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada.			
10	Los directivos y profesores refieren permanentes conflictos en la gestión a nivel interno como externo,			

FUENTE: Cuestionario de preguntas a 25 directivos y docentes y observación de los procesos y acciones, de la institución educativa del nivel secundario: Manuel Antonio Mesones Muro de la provincia de Ferreñafe, en la actualidad

ANEXO 02

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

ESCUELA DE POSGRADO

ENCUESTAS APLICADA A LOS DOCENTES PARA DETERMINAR SUS OPINIONES DEL TIPO DE AUTORIDAD IMPERANTE EN LA GESTIÓN DE LA I.E. MANUEL ANTONIO MESONES MURO DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE

A.- OBJETIVO:

Obtener información de primera mano de los docentes sobre la realidad el tipo de autoridad y calidad de la gestión institucional en su I.E.

B.- INSTRUCCIONES.-

Estimado colega encierre en un círculo la respuesta que considere correcta, tomando en cuenta que su información nos permitirá hacer un diagnóstico real sobre nuestra realidad educativa y propugnar cambios.

C.- FORMULARIO BÁSICO

I.-TIPO DE AUTORIDAD EXISTENTE EN LA DIRECCIÓN DE LA I.E. MANUEL ANTONIO MESONES MURO DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE

1.- ¿Considera Ud. que el director de su I.E. ejerce un tipo de autoridad muy vertical y poco democrática?

a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de acuerdo c) Indiferente
d) Parcialmente en desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

2.- ¿Cómo docente Ud. considera que los docentes son víctimas de un mal trato y autoritarismo dentro de las relaciones laborales de la I.E. por parte del director y subdirectores?

a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de acuerdo c) Indiferente
d) Parcialmente en desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

3.- ¿Considera que el director no está capacitado para ejercer liderazgo en su I.E.?

a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de acuerdo c) Indiferente
d) Parcialmente en desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Cree Ud. Que existe un clima institucional adecuado para generar cambios y armonizar proyectos colectivos en su I.E.?

a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de acuerdo c) Indiferente
d) Parcialmente en desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

II.- VALORACIÓN Y PROBLEMAS EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA I.E. MANUEL ANTONIO MESONES MURO-FERREÑAFE

5.- ¿Considera que la gestión institucional del director es aceptable como muy buena?

a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de acuerdo c) Indiferente
d) Parcialmente en desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

6.- ¿Se puede decir que la causa principal de la deficiente gestión institucional es la falta de liderazgo participativo?

a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de acuerdo c) Indiferente
d) Parcialmente en desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

7.- ¿Tiene mucho que ver el tipo de liderazgo con la calidad de la gestión institucional?

a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de acuerdo c) Indiferente
d) Parcialmente en desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

8.- ¿Cree Ud. que no hay voluntad del director para corregir su estilo de conducir la dirección?

a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de acuerdo c) Indiferente
d) Parcialmente en desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Considera Ud. que al director le falta mucha capacitación y sensibilidad para hacer una gestión institucional eficiente?

a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de acuerdo c) Indiferente
d) Parcialmente en desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Estaría Ud. de acuerdo en que se implemente capacitación con estrategias de gestión institucional para los directivos y el personal docente?

a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de acuerdo c) Indiferente
d) Parcialmente en desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¡Gracias colega por su colaboración!

ANEXO Nº 03

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

ESCUELA DE POSGRADO

ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA I.E. MANUEL ANTONIO MESONES MURO DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE PARA DETERMINAR SUS OPINIONES SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LOS OBSTÁCULOS ENCONTRADOS EN SU ADMINISTRACIÓN

A.- OBJETIVO:

Obtener información de primera mano de los directivos de la I.E. Manuel Antonio Mesones Muro-Ferreñafe.

B.- INSTRUCCIONES.-

Estimado directivo responde concretamente con honestidad las preguntas según sea su opinión personal, estos datos nos permitirán optar cambios en beneficio de la I.E.

C.- FORMULARIO BÁSICO

I.-REALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITITUCIONAL DE LA I.E. MANUEL ANTONIO MESONES MURO-FERREÑAFE

1.- ¿Se encuentra Ud. satisfecho con los resultados de su gestión institucional en los últimos tres años?

2.- ¿Cuáles son los obstáculos que enfrenta Ud. desde su cargo directivo?

3.- ¿Cuáles serían los indicadores concretos de su gestión que podría evidenciar que su gestión institucional fue un éxito?

4.- ¿Cree Ud. Que existe los docentes contribuyen al éxito de su gestión?

II.- AUTOPERCEPCIÓN DEL ESTILO DE AUTORIDAD EJERCIDAD AL INTERIOR DE LA I.E. MANUEL ANTONIO MESONES MURO

5.- ¿Se considera Ud. un líder nato e idóneo para el cargo que ocupa?

6.- ¿Considera Ud. que ejerce un liderazgo participativo y de canales abiertos democráticos de diálogo?

7.- ¿Ha recibido Ud. capacitación en gestión institucional en los últimos tres años?

8.- ¿Estaría Ud. de acuerdo en participar de una propuesta con estrategias de gestión institucional con liderazgo participativo para mejorar la calidad de su gestión?

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO Nº 04

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

ESCUELA DE POSGRADO

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

Frontis de la I.E. Manuel Antonio Mesones Muro-Ferreñafe.

Estudiantes de la I.E. Manuel Antonio Mesones Muro-Ferreñafe.