



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



**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Modelo de gestión institucional para desarrollar el liderazgo participativo de los docentes de la I.E. N° 15258 de Huasimal, del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, región Piura.
2014**

TESIS

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.

PRESENTADA POR :

Rosa Elena Bereche Morales

**Lambayeque – Perú
2019**

**MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA DESARROLLAR
EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE LOS DOCENTES DE LA I.E.
N° 15258 DE HUASIMAL, DEL DISTRITO DE CHULUCANAS,
PROVINCIA DE MORROPÓN, REGIÓN PIURA, 2014**

ROSA ELENA BERECHÉ MORALES
Autora

RAFAEL C. GARCÍA CABALLERO
Asesor

Presentada a la Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la FACHSE de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado de **MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

APROBADO POR:

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
Presidente

Dr. MAXIMILIANO PLAZA QUEVEDO
Secretario

Dra. YVONNE SEBASTIANI ELÍAS
Vocal

DEDICATORIA

A mi madre GRACIELA:

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su inmenso amor que me da día tras día.

Rosa Elena

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud sabiduría para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Rosa Elena

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.	8
CAPITULO I	11
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	11
1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	11
1.1.1. La institución educativa N°15258.	11
1.1.2. Distrito de Chulucanas.	12
1.2. EVOLUCION HISTORICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	14
1.3. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	17
1.4. METODOLOGIA.	20
1.4.1. Diseño de la investigación.....	20
1.4.2. Población y muestra.....	20
1.4.3. Materiales y técnicas e instrumentos de recojo de datos.....	21
1.4.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.....	21
1.4.5. Análisis estadísticos de los datos.....	21
CAPITULO II	22
MARCO TEORICO	22
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.2. BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS.....	24
2.2.1. El modelo de liderazgo participativo: Vroom y Yetton (1973).	24
2.2.2. El Liderazgo Participativo.	27
2.2.3. Enfoque de gestión Administrativa según Vroom.....	32
2.2.4. Gestión institucional.....	33
2.2.5. La gestión de la institución educativa en la enseñanza básica.....	36
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	40
2.4. ESQUEMA TEORICO DE LA PROPUESTA.....	42
CAPITULO III.....	43
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.1.1. Cuestionario a los docentes.....	43
3.1.2. Cuestionario al Director.....	56
3.2. PROPUESTA TEORICA.....	60
CONCLUSIONES.....	68
SUGERENCIAS.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS:.....	72

RESUMEN.

El trabajo de investigación partió de la problemática observada en el proceso de gestión de la institución educativa N° 15258 de Huasimal, distrito de Chulucanas, provincia de Moropón, en la región Piura donde se evidenció un deficiente liderazgo participativo de los docentes incidiendo en la gestión institucional, los docentes no se involucran en actividades culturales o de la comunidad, no hay un buen clima laboral ni trabajo colaborativo, y un escaso liderazgo. El objetivo fue diseñar y proponer un modelo de gestión institucional que contribuya a desarrollar el liderazgo participativo de los docentes de la institución educativa en estudio. La hipótesis planteada fue: Si se diseña y propone un modelo de gestión institucional sustentado en las teorías liderazgo participativo de Vroom y Yetton, y gestión institucional de Sovero contribuye a desarrollar el liderazgo participativo de los docentes de la I.E.N° 15258 distrito de Chulucanas, provincia de Moropón, en la región Piura .Se aplicó la encuesta a los docentes para recoger información sobre el liderazgo participativo y con los resultados obtenidos se hizo la propuesta del modelo de gestión institucional que resulta de suma importancia implementar para desarrollar el liderazgo participativo de los docentes.

PALABRAS CLAVE: Gestión institucional, liderazgo participativo.

ABSTRACT

The research work was based on the problem observed in the management process of the Educational Institution No. 15258 of Huasimal, district of Chulucanas, province of Moropón, in the Piura region where there was a weak participatory leadership of teachers influencing management institutionally, teachers do not get involved in cultural or community activities, there is no good working environment or collaborative work, and poor leadership. The objective was to design and propose an institutional management model that contributes to develop the participatory leadership of the teachers of the educational institution under study. The hypothesis was: If a model of institutional management based on the participatory leadership theories of Vroom and Yetton, and Farro's institutional management theories are designed and proposed it Will contribute to develop the participatory leadership of teachers of the IEN° 15258 district of Chulucanas, province from Moropón, in the Piura region. The survey was applied to teachers to collect information on participatory leadership and with the results obtained the proposal of the institutional management model was made, which is very important to implement to develop the participatory leadership of teachers .

KEY WORDS: Institutional management, participatory leadership.

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones educativas están conformadas por profesionales de la educación, quienes cumplen el objetivo supremo de formar a los futuros ciudadanos de un país.

Las organizaciones para su mejor funcionamiento planifican sus actividades académicas, administrativas, socio-comunales e institucionales a través del Plan Educativo Institucional-PEI; así mismo hacen uso de otras herramientas de gestión como el Reglamento, Manual de organización y funciones, Cuadro de Asignación de Personal, entre otros.

Se define como líder participativo, a aquella persona que basa su influencia al escuchar las opiniones e inquietudes de los demás. Tal y como el propio nombre del concepto lo indica, la participación positiva de las personas que lo rodean a uno, es muy importante para poder trabajar unidos hasta alcanzar una meta en común.

Las características más importantes que todo sujeto basado en liderazgo participativo deben tener, son las siguientes:

- Capacidad de comprensión para entender lo que opinan los demás y saber escuchar sus dudas o problemas.
- Ganas de motivar a todos de la misma manera, para hacer que estén enfocados en un objetivo.
- El hecho de no hacer distinciones y saber brindar a todos la misma información y atención.
- Facilita la comunicación entre sus seguidores, y entre él y los mismos.
- No teme admitir que la propuesta de alguien más, es más acertada que la que pensó en un inicio.
- Acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que benefician a todos.

La gestión educativa puede ser normativa o gestión educativa estratégica. Actualmente con el avance de la ciencia de la administración, la planeación (una de las funciones administrativas), la planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.; y “Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las

acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (A. Chandler)

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (M. Porter.)

En el proceso de gestión institucional, los docentes de la institución educativa N° 15258 del caserío de Huasimal, provincia de Chulucanas en la región Piura; manifiestan deficiencias de liderazgo participativo; los mismos que se manifiestan en:

- Nula o escasa participación docente en las actividades de la institución educativa
- Escasa identificación de los docentes con la institución.
- Escaso trabajo colaborativo.
- Inexistentes documentos de gestión.

Nuestro objeto de estudio lo constituye el proceso de gestión institucional, y, nuestros objetivos quedaron delimitados de la siguiente manera:

Objetivo general: Diseñar y proponer un modelo de gestión institucional, para desarrollar el liderazgo participativo de los docentes de la institución educativa N° 15258 del caserío de Huasimal, provincia de Chulucanas en la región Piura.

Los objetivos específicos:

- a) Diagnosticar los niveles de liderazgo participativo de los docentes de la I.E. N° 15258.
- b) Caracterizar la gestión institucional de la I.E. N° 15258
- c) Elaborar el modelo de gestión institucional para desarrollar el liderazgo participativo de los docentes

En consecuencia, nuestra hipótesis de trabajo fue la siguiente: Si se propone un modelo de gestión institucional sustentado en las teorías de liderazgo participativo de Vroom y Yetton, y Gestión institucional de Sovero, contribuye a desarrollar el liderazgo participativo de los docentes de la I.E. N°15258 del caserío de Huasimal, provincia de Chulucanas en la región Piura.

El campo de acción corresponde al modelo de gestión institucional.

El tipo de investigación es descriptiva correlacional. Según su enfoque, es mixto. Se trabajó con el director y la totalidad de docentes.

El presente informe está estructurado en tres capítulos:
En el primer capítulo se hace una revisión de la ubicación contextual de la institución educativa y la metodología utilizada en la investigación.

En el segundo capítulo se analizaron las teorías derivadas de las variables en estudio: Gestión institucional y liderazgo participativo.

En el tercer capítulo se analizaron los resultados de la aplicación de los instrumentos de recojo de datos, presentados en tablas y gráficos estadísticos, analizados e interpretados. También comprende la propuesta teórica: El modelo de gestión educativa estratégica participativa.

La autora.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El presente capítulo aborda la ubicación de la institución educativa N° 15258, del caserío de Huasimal, en el distrito de Chulucanas de la provincia de Morropón en la región Piura. Asimismo, la situación tendencial y contextual del liderazgo participativo de los docentes en la institución educativa objeto de estudio. De otro lado se aborda los aspectos metodológicos de la investigación.

1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

La institución educativa N°15258 se encuentra ubicada en el KM 3, caserío de Huasimal, correspondiente al distrito de Chulucanas de la provincia de Morropón en la región de Piura.

1.1.1. La institución educativa N°15258.

La I.E. Se encuentra ubicada en el caserío Huasimal, en la zona rural. Cuenta con cuatro docentes que cubren las secciones de primero a sexto grado de primaria. Los estudiantes son 110 de ambos sexos.

Cuadro N° 1: Plana docente

Docentes/condición	Cantidad
Nombrados	03
Contratados	01
Total	04

Cap

Director(a) Que a la vez hace de profesora 01

CUADRO N° 2: Estudiantes

Sección	cantidad
1er grado	20
2do grado	15
3er grado	16
4to grado	18
5to grado	18
6To grado	13
Total	110

Registro matrícula

CUADRO N° 3; Infraestructura

Descripción	cantidad
Número de aulas	6
Número de laboratorios	-
Número de bibliotecas	-
Losas deportivas	01
Batería de servicios higiénicos	02

Margesí de bienes

1.1.2. Distrito de Chulucanas.

El distrito de Chulucanas es uno de los diez distritos que conforman la provincia de Morropón ubicada en el departamento de Piura en el Norte del Perú.

El distrito de Chulucanas fue creado mediante Ley 8174 del 31 de enero de 1936 durante el gobierno del presidente Óscar R. Benavides.

Su capital es la ciudad de Chulucanas a 92 msnm y según el censo de 2007 su población era de 36 613 habitantes con 8 777 viviendas.

Geográficamente se encuentra próxima a las primeras estribaciones andinas de la llana sierra piurana y dentro de la yunga del bosque seco tropical. Muy cerca de Chulucanas la costa peruana registra su parte más ancha con 130 Km.

Chulucanas es conocida por albergar a grandes familias de ceramistas tallanes, etnia indígena originaria de Piura, son famosos por sus cerámicas costumbristas y mestizas. Esta cerámica ha sido declarada como un producto representativo del Perú.

Entre sus actividades productivas más importantes están el cultivo y exportación de frutas como el mango y limón, lo cual junto con su significativa producción de cerámica le ha hecho valer el apelativo de capital del mango, el limón y la cerámica.

Dentro de sus atractivos turísticos tenemos:

Catedral de Chulucanas, la Sagrada Familia de Chulucanas, se encuentra ubicada en la plaza de armas de la ciudad, fue construida en 1965 e

inaugurada en 1970, sustituyendo al antiguo templo hecho de adobe en 1820 la cual quedó deteriorado por los terremotos propiciados en la época. La Catedral cuenta con diseño de corte moderno y estilo norteamericano, la fachada tiene forma de un cuadrado invertido y con ventanales en la parte superior en forma triangular y el portón de forma rectangular, también encontramos una estructura simulando una torre de 15 m de altura en donde se encuentran en el centro de la estructura las 3 campanas y una cruz 3 m en la parte alta de la estructura. En el interior de la catedral podemos observar esculturas y cuadros que datan del siglo XIX y XX; una escultura moderna a tamaño natural del Papa Juan Pablo II.

Cerro arqueológico Vicus, ubicado a 7 km de Chulucanas, cerca al río Ñacara a una altitud 179 msnm, domina como una atalaya. De acuerdo con los trabajos del Dr. Guzmán y Casafranca en 1964, perteneció a la cultura del mismo nombre. De este cerro se exhumaron 41 tumbas, de las cuales la mayor parte presentan un patrón funerario del "tipo bota", con medidas aproximadas de 60 a 90 cm de diámetro y de 8 a 12 m de profundidad. En la base de estas tumbas se practica una cavidad lateral que le da forma de bota. Como ofrendas funerarias se encontró piezas de cerámica, cobre y algunas de ellas con revestimiento de oro. Fue declarado Patrimonio Cultural de la Nación con Resolución Directoral N° 1499-INC del 6 de octubre de 2009.

Huasimal: La población asciende aproximadamente a 400 habitantes, son de nivel económico bajo, se dedica mayormente a la agricultura. Las principales actividades económicas: siembra y cosecha de productos como el maíz, mango, frejol, limón etc. También a la crianza de animales y la venta de la chicha de jora.

Sus principales costumbres son participar de las mayordomías. Sus tradiciones son el corte de pelo (moños), los bautizos, echamiento de agua.

Las principales actividades populares: Las polladas bailables, almuerzos bailables, cebichadas bailable, y los quinceañeros.

1.2. EVOLUCION HISTORICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Estrada (2007) presentó la evolución del liderazgo a través de la historia, inicia con los líderes de las civilizaciones antiguas que coordinaban los esfuerzos de toda la comunidad y ayudaban en la división natural del trabajo, acorde con el género y la edad, entre hombres y mujeres; niños, adultos, y ancianos. Los documentos de la civilización de Sumeria (Siglo L y XLIX a.C.) presentaron evidencias sobre el liderazgo organizacional, los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido, además debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote. En el siglo XX a.C., Babilonia estableció un conjunto de regulaciones, destacando los preceptos legales, que a su vez representaban el pensamiento administrativo de los babilonios, donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y a los procesos.

En el Siglo XII a.C., el líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que sean sus representantes. Al Finalizar el siglo II a.C., surgieron los griegos como cultura dominante, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos, y profundos pensadores en la ideología moderna, adicionalmente en esta civilización se encuentra el origen del método científico que incluyó en la administración.

En el siglo XVIII, en el caso de la Iglesia, la misma cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una cabeza ejecutiva, como es el caso del Papa (Estrada, 2007).

A mediados del siglo XV, llegó la abolición del feudalismo y la consecución de la libertad por parte de los siervos, así mismo el nacimiento de distintos métodos de administración agrícola y nuevos sistemas de manufactura. En el siglo XVII, el sistema fabril empezó a adquirir forma con la inversión en fábricas y equipos por parte de los mercaderes en predios especializados. En la actualidad, se dice que las condiciones materiales y la ética protestante fueron las causantes de la revolución industrial y del

desarrollo del capitalismo, lo que acarreó constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales. En el siglo XVII con la revolución industrial que se inicia en Inglaterra se buscaba la mecanización con el in de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante, la máquina más importante es la de vapor que funcionaba con carbón que incluyó en el transporte y la fabricación, entre otros.

Los protagonistas en esta etapa fueron la burguesía y los obreros. La segunda etapa se presenta en el siglo XIX, donde se buscaba la automatización, descubriendo grandes inventos con el propósito de mejorar la producción: el dínamo, el motor de explosión, teléfono que funcionaba con electricidad y petróleo.

La tercera etapa entre el siglo XX y XXI, aparece la robotización que funcionaba con electricidad, petróleo, atómica, eólica, solar e hidráulica. Los protagonistas de esta etapa fueron las personas que tenían alguna especialización y que renovaban los conocimientos de su profesión (Estrada, 2007).

En nuestros días es reconocido que, en cualquier proceso estratégico, se necesita de un liderazgo de la alta gerencia y una cultura organizacional proactiva comprometidos con el cambio. D'Alessio (2008) consideró que los aspectos internos de la organización deben evaluarse para no fracasar cuando se implementen los procesos. Es decir, el líder conduce a las personas de una organización para alcanzar la visión establecida por medio de los objetivos estratégicos. El líder es un agente de transformación de las organizaciones.

Burns (1978) en su libro seminal Liderazgo, clasificó al liderazgo en transformacional y transaccional, siendo el transformacional el verdadero líder. "El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas.

Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico" (D'Alessio, 2012, p. 29).

Las situaciones que se han presentado cada vez más en equipos de profesionales es la educación, ésta, se ha convertido en un factor común. Cada vez más profesionales se ven entre sí mismos como colegas en lugar de manejar relaciones basadas en superiores con subordinados (Bass, 1999).

El trabajador de la organización conforme de la década de 1950 estaba totalmente dedicado a la empresa no cuestionaba la autoridad, en la década de 1990, mucho escepticismo ha sustituido a las normas de la conformidad incuestionable de la década de 1950 (Bass, 1999).

Algunas teorías de la organización sugieren cambiar el estilo de liderazgo (Tushman & Romanelli, 1985) pero no describen los tipos específicos de comportamientos de cambio que se requieren. Las teorías de liderazgo transformacional y carismático (Conger & Kanungo, 1998; House, 1977) incluyen algunas conductas orientadas al cambio, y hay cada vez más pruebas de que estos comportamientos están relacionados con la efectividad de los líderes (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Sin embargo, existe un nivel de confusión entre las conductas transformacionales específicas, lo que hace difícil determinar cuáles son más importantes en una situación particular (Yukl, 1999).

Peters & Austin, 1985) sugieren que los líderes eficaces proporcionan el reconocimiento a los subordinados por sus logros y contribuciones. Un experimento de campo por Wikof, Anderson, y Crowell (1983) encontró que los elogios otorgados por el supervisor aumentaron significativamente el rendimiento subordinado. La mayoría de los estudios han encontrado una correlación positiva con la satisfacción del subordinado. Sin embargo, los resultados de los efectos sobre el rendimiento son menos consistentes en los estudios de la encuesta (Kim & Yukl, 1995; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Podsakof, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996).

El componente clave de la consulta con las personas o el grupo es una forma de liderazgo participativo. Este tipo de comportamiento de liderazgo está incluido en la teoría de camino-meta de los modelos de liderazgo normativos (House & Mitchell, 1974) y propuesta por Vroom y Yetton (1973) y por Vroom y Jago (1988). La evidencia de que la consulta es una

forma distinta y significativa de comportamiento de liderazgo es proporcionada por los estudios propuestos por Yukl (1989). El empoderamiento es una forma distinta de comportamiento de liderazgo. Mientras que estudios reportaron que la delegación y la consulta tenían antecedentes y consecuencias distintas (Leana, 1987; Yukl & Fu, 1999). A lo largo de la revisión literaria se ha observado que el liderazgo transformacional tiene un rol importante en las empresas, como refiere Peter Drucker en su libro seminal *La Gerencia en la Sociedad Futura*, la clave es la ventaja competitiva que significa “que la única manera de que sobresalga una compañía en una economía y una sociedad basadas en el conocimiento es obtener más de la misma clase de personas, es decir, manejar sus trabajadores del conocimiento para obtener mayor productividad. Para repetir el viejo dicho de hacer que gente ordinaria haga cosas extraordinarias” (Drucker, 2002, p.121).

Tomado de: *El Liderazgo y su Evolución Histórica*, Econ. María del Carmen Lapo Maza, MGS. Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG
Octubre - diciembre, 2015.

1.3. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

De conformidad con el Marco del buen desempeño directivo propuesto por el Ministerio de Educación del Perú: Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que, para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

La gestión escolar, asumida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y

posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”

(Pozner, 1995); tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

De acuerdo a Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

En el proceso de gestión Institucional los docentes de la Institución Educativa 15258 de Huasimal, del Distrito de Chulucanas, Provincia de Morropón, Región Piura, se observa un escaso liderazgo participativo, hecho que se manifiestan en:

- Participación docente nula para con la institución educativa
- Deficiente grado de información hacia los docentes.
- Documentos de gestión deficientes.
- Escasa identificación de los docentes con la institución.
- Poca organización de los padres de familia.

Generando:

- Falta de toma de decisiones.
- Poca atención al logro de objetivos de la institución educativa.
- Carencia de trabajo en equipo.
- Descoordinación en la organización de actividades.
- Bajos niveles de logros de aprendizajes.

Todo lo cual incide en la gestión de la institución educativa.

1.4. METODOLOGIA.

1.4.1. Diseño de la investigación

La presente investigación, según su nivel es descriptiva, con propuesta.

Según su enfoque es mixto

Su esquema: M - O

Dónde:

M = Muestra compuesta por los docentes participantes

O = Información de los datos observables

1.4.2. Población y muestra.

Población:

La población de estudio está constituida por 4 docentes, de la I.E. N° 15258 de Huasimal, del Distrito de Chulucanas, Provincia de Morropón, Región Piura. Tal como se indica en el cuadro N° 01.

Cuadro N° 01

Población de estudio I.E. N° 15258 de Huasimal

Población	Total
Docentes	04
estudiantes	110
Total	114

Fuente: CAP de la I.E. N° 15258. Huasimal

Muestra:

La muestra, por ser pequeña la población, estará constituida por la misma cantidad docentes de la I.E. N° 15258 de Huasimal. Según cuadro N° 02.

Cuadro N° 02

Muestra de estudio I.E. N° 15258 de Huasimal

Población	Total
Docentes	04
estudiantes	110
Total	114

Fuente: CAP de la I.E. N° 15258. Huasimal

1.4.3. Materiales y técnicas e instrumentos de recojo de datos.

Materiales: Útiles de escritorio, computadora, impresora, textos, revistas, internet.

Técnicas: La encuesta y su instrumento la guía de encuesta.

1.4.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Trabajo de gabinete: En domicilio del maestrante ubicado en calle Libertad N° 201 perteneciente a la ciudad de Chulucanas, donde se cuenta con la asistencia de un servidor personal con conexión a internet para el trabajo de revisión bibliográfica y el proceso de datos estadísticos, utilizando el Portable IBM SPSS statistics V19.

Trabajo de campo: En la Institución Educativa N° 15258 de Huasimal del distrito de Chulucanas Provincia de Morropón, Región Piura. Donde aplicaremos el test para el recojo de datos.

1.4.5. Análisis estadísticos de los datos.

Los datos se presentarán en cuadros y gráficos con indicadores de frecuencias absolutas y porcentuales. De igual forma la media, moda y su desviación estándar. Para los efectos se hará uso del paquete estadístico Portable IBM SPSS, por tratarse de una investigación cuantitativa-cualitativa,

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En el presente capítulo se abordan las teorías relacionadas con el liderazgo participativo o democrático de Vroom y Yetton (1973) y gestión institucional.

Por otro lado, se presenta el esquema teórico de la propuesta de gestión institucional.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Soto (2016) El liderazgo y la gestión administrativa de la municipalidad distrital san pedro de chaná – huari, en el año 2017.

Resumen: Objetivo: Identificar la incidencia que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, en el año 2017. Métodos: La población de estudio fueron 39 trabajadores entre administrativos, ejecutivos y personal de servicio, se utilizó el instrumento de medición de actitudes de escala de Likert. Considerándose como dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo participativo, habilidades gerenciales. La confiabilidad de los instrumentos fue validada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Resultados: A un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 57.5% de relación entre el liderazgo y la gestión administrativa. Conclusión: se determinó que el Liderazgo incide significativamente en la Gestión Administrativa, esta decisión se sustenta con el valor obtenido de la prueba de Chi cuadrado con un nivel de significancia de 0.000($p=0.000<0.05$).

Vega (2018) El liderazgo participativo y la imagen corporativa de los despachos de abogados del distrito de Trujillo (Tesis Parcial).

Resumen: La presente investigación tiene como objetivo determinar si existe una correlación entre el liderazgo participativo con sus dimensiones de empoderamiento, trabajo en equipo, comunicación organizacional y toma de decisiones, y la imagen corporativa, con sus dimensiones cultura corporativa, comunicación corporativa y las relaciones públicas, en los despachos de abogado del distrito de Trujillo, tomado una muestra

probabilística de 36 colaboradores entre el área legal como administrativo, de tres despachos de abogados más representativo del distrito de Trujillo; aplicándose un cuestionario de 35 preguntas, siendo previamente demostrada su confiabilidad del instrumento con un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,935. Concluyendo, que las variables, liderazgo participativo y la imagen corporativa, si se correlacionan y al haberse contrastado, obteniendo como resultado un coeficiente de correlación de Pearson (0,598), es decir cuando más cerca de 1 está mayor es la correlación y el nivel de significancia es 0,00 el cual es menor a 0,05 demostrándose que si existe una correlación significativa entre ambas variables. Palabras claves: liderazgo participativo e imagen corporativa.

Muñoz (2014) Gestión institucional y convivencia institucional en las instituciones educativas de la RED 07 UGEL 01-2012.

Resumen: El propósito del presente trabajo de investigación fue determinar la relación entre la Gestión institucional y la convivencia institucional en las instituciones educativas de la RED 07 UGEL 01- LIMA - 2012. El estudio desarrollado bajo un enfoque cuantitativo consistió en una investigación sustantiva de diseño no experimental correlacional y método científico de nivel descriptivo; la información, se recogió mediante la aplicación de dos cuestionarios, cuya validez fue establecida por el método de jueces y su confiabilidad mediante Alfa de Cronbach. De la población conformada por docentes y administrativos, se calculó estadísticamente una muestra de 162 de las cuales fueron docentes varones y mujeres. Por la selección realizada de las unidades muestrales, el muestreo se consideró de tipo probabilístico. A partir de la información recogida y en base a la tipificación de la gestión institucional tienen alta incidencia en la convivencia institucional que determina el desarrollo institucional así como presenta una alta relación entre dichas variables analizadas. A partir de ello, se concluye que la gestión institucional se relaciona directa ($r=0,808$) y significativamente ($p < 0.001$) con la convivencia institucional en las instituciones educativas, de la RED 07 UGEL N° 01 - San Juan De Miraflores, Lima - 2012; se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.

2.2. BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS.

2.2.1. El modelo de liderazgo participativo: Vroom y Yetton (1973).

El modelo de liderazgo participativo de Vroom y Yetton (1973) relaciona la conducta de liderazgo y la participación para la toma de decisión. A partir del reconocimiento de que las estructuras de la tarea presentan demandas diferentes en actividades rutinarias y en actividades no rutinarias, la conducta del líder debe adaptarse al tipo de estructura de la tarea. Modelo que es normativo y proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretenden determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisión, en función de los diferentes tipos de situación. Representa un árbol de decisión que incorpora 6 contingencias y 5 estilos alternativos de liderazgo.

A. Supuestos.

- A.1. La conducta del líder debe especificarse sin ambigüedad.
- A.2. Ningún método de liderazgo es aplicable a todas las situaciones.
- A.3. La unidad más apropiada para el análisis de la situación es el problema particular a resolver y el contexto en que ocurre.
- A.4. El método de liderazgo usado en una situación no debería constreñir el método o estilo usado en otras.
- A.5. Existe un cierto número de procesos sociales discretos mediante los que pueden resolverse los problemas organizacionales y estos procesos varían en términos de la cantidad potencial de participación de los subordinados en la solución de problemas. La elección puede realizarla el líder.
- A.6. Los métodos de liderazgo varían con el número de subordinados que están afectados por la situación.

Los 5 estilos de liderazgo se establecen en función del grado de participación de los subordinados y se aplican en función de la situación. En unas situaciones el líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, utilizando información disponible en el momento.

En otras situaciones, ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución al problema.

Puede ocurrir, también, que el líder consulte el problema individualmente con sus subordinados y solicite sus ideas, pero no los reúne para el estudio del problema. Después toma la decisión, la cual puede reflejar o no las sugerencias de los subordinados.

En unas situaciones el líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, utilizando información disponible en el momento. En otras situaciones, ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución al problema.

Puede ocurrir, también, que el líder consulte el problema individualmente con sus subordinados y solicite sus ideas, pero no los reúne para el estudio del problema. Después toma la decisión, la cual puede reflejar o no las sugerencias de los subordinados.

En otros casos, el líder consulta el problema con sus subordinados en grupo, obteniendo ideas y sugerencias. Posteriormente, toma una decisión que puede reflejar o no las sugerencias de esos subordinados.

El mayor grado de participación se da cuando el líder consulta el problema con sus subordinados como grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la situación. (Vroom y Yetton. 1973)

Además de estos tipos de liderazgo diferenciables en función del grado de participación de los subordinados, el modelo asume diversas alternativas que permiten la caracterización de la situación-problema que se trata de resolver. En función de las contingencias concretas de cada situación el líder puede seleccionar la conducta de liderazgo y el grado de participación de un árbol de decisión. Variables al establecer las alternativas:

- grado de información del líder para tomar una decisión de alta calidad por sí mismo,
- grado de experiencia del líder para tomar una decisión de alta calidad por sí mismo,
- grado de información que tienen los subordinados colectivamente para generar una decisión de alta calidad,
- estructura del problema,
- grado de aceptación de la decisión por parte de los subordinados,
- la probabilidad previa de que la decisión autocrática del líder reciba aceptación de los subordinados,
- grado de motivación de los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales explícitos en el problema,
- probabilidad de que los subordinados entren en conflicto por diferencias en sus soluciones preferidas. (Vroom y Yetton. 1973).

Los líderes usan métodos participativos cuando:

- la calidad de la decisión es importante,
- es importante que los subordinados acepten la decisión, y es improbable que esto ocurra si no se les permite una participación en la decisión,
- es posible suponer que los subordinados prestarán mayor atención a los objetivos del grupo que a sus propias preferencias.

La investigación sobre el liderazgo debe centrarse en la situación más que en la persona. Para Vroom y Yetton los líderes no son rígidos, sino que ajustan su estilo a las diferentes situaciones.

Las teorías de la contingencia sugieren que el liderazgo efectivo es función de:

- el lugar que ocupa el líder en la organización,
- el tipo de tarea a realizar,
- los atributos de personalidad del líder y de los subordinados,
- de un cierto número de factores relacionados con la aceptación y la dependencia de los subordinados respecto al líder.

Las teorías de la contingencia continúan siendo el principal paradigma que domina el panorama de los estudios sobre liderazgo. Junto a las posiciones críticas han aparecido posiciones teóricas alternativas. Varias investigaciones señalan la necesidad de estudiar las causas de la conducta del líder y no sólo sus efectos. (Vroom y Yetton. 1973)

2.2.2. El Liderazgo Participativo.

Liderazgo.

Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. (Bustios, José Manuel. 2012)

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

A. Características de un líder.

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características: (Salovey y Mayer. 1990)

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
2. Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el

pensamiento y la acción. - Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
4. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
6. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
7. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
8. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa. (Salovey y Mayer. 1990).

B. El Líder Participativo.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. (Wizaderby, Wilson, 2012).

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

C. Liderazgo Participativo.

Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno

participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer. (Steve, Jobs. 2012)

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: una de las consecuencias más negativas puede ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones.

Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la toma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que, dándole suficientes vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará sintiéndose confusa y suponiendo un líder ineficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

D. Dimensiones del liderazgo participativo.

Dimensión carismática. Implica que el líder (ya se aplique a una persona o a un equipo o grupo de personas) resulte suficientemente atractivo como para facilitar que otras personas estén satisfechas de estar con él o ella y sea capaz de provocar que las personas de su entorno quieran estar junto a él o ella. El líder carismático atrae fácilmente hacia sí a las personas con las que establece algún tipo de contacto: este atractivo personal, frecuente obedece más a una actitud psicológica positiva hacia los demás que al propio aspecto puramente físico (Gento, S., 2002: 198).

Dimensión emocional. Supone que el líder, en su relación con cualquier persona (ya sea miembro de la entidad educativa o relacionada con ella), trata a todos con elevada amabilidad, consideración y reconocimiento. De acuerdo con la dimensión emocional o afectiva, el líder ha de procurar reforzar en todo momento la dignidad de cada persona y mostrar estima y aprecio hacia todos. La inclusión de la dimensión emocional en la

concepción actual del liderazgo cuenta con el apoyo de buen número de autores (Bolman, L.G. & Deal, T.E., 2008).

Dimensión anticipadora. Referida al líder pedagógico, hace referencia a la capacidad para tener una visión anticipadora de lo que puede ocurrir cuando se utilizan determinadas estrategias y se llevan a cabo actuaciones concretas frente a retos o problemas que puedan surgir. Implica, por tanto, una percepción anticipadora de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se arbitren frente a determinados problemas. “El líder debe estar siempre anticipándose” (Giuliani, R., 2002: 359).

Dimensión profesional. De acuerdo con la misma, el auténtico líder pedagógico debe impulsar la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos, y debe tratar de facilitar a la institución o entidad educativa y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias requeridas para lograr la máxima efectividad y calidad de la educación y de la institución en la que se llevan a cabo los procesos educativos.

Dimensión participativa. Asume que el mejor modo de impulsar a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y solidario es estimularlos a que ofrezcan su esfuerzo cooperativo en proyectos en los que estén comprometidos por su intervención en las decisiones que se han tomado en cada una de las fases de su realización. Datos empíricos muestran, generalmente, que en escuelas de calidad todos los miembros de la institución trabajan juntos y que la calidad se incrementa cuando los sistemas educativos actúan coordinados con las instituciones educativas.

Dimensión cultural. Significa que el líder ha de promover la consolidación de la cultura propia de la institución o su peculiar perfil cultural. Consiguientemente, el líder pedagógico debe actuar con el compromiso necesario para clarificar, consolidar, defender y difundir el perfil cultural

de la institución o entidad educativa. “Esta cultura propia, que arrancará de la concepción pedagógica de la institución y que se consolidará a través de la propia tradición, requiere, para su afirmación, que sea asumida por todos los miembros de la entidad (Gento, S., 2002: 203).

Dimensión formativa. Esencial en un auténtico líder, requiere que éste se preocupe profundamente de su propia formación permanente y que trate de impulsar la formación continua de las personas que trabajan con él o ella. Enfoque fundamental de esta dimensión ha de ser, por tanto, la promoción de la necesaria preparación profesional y de la mejor cualificación para llevar a cabo las actuaciones necesarias que garanticen la efectividad de educación y de la institución o entidad educativa.

Dimensión gerencial o administrativa. Hace referencia a las actuaciones administrativas necesarias y a la realización de las rutinas de tipo burocrático. Parece necesario que, para lograr auténticas instituciones o entidades educativas de calidad, las actuaciones burocráticas se reduzcan o, al menos, se sometan a los requerimientos educativos. Sin embargo, dado que tales actividades no parece que puedan ser totalmente eliminadas, el líder atenderá a las necesarias actuaciones de este tipo.

2.2.3. Enfoque de gestión Administrativa según Vroom.

Distingue entre problemas individuales y de grupo. En los problemas de grupo, por ejemplo, se pueden aplicar 5 métodos de decisión: Desde el más autocrático (que denominan A1 y en el que el gerente toma la decisión sin solicitar información a sus colaboradores; hasta el participativo (GII) en el que la decisión se toma por consenso en una reunión de grupo. Pero ¿Cuándo utilizar cada método (AI, AII, CI, CII o GII)? Dependerá de los atributos de la situación, esto es, de las características de la misma

Estos atributos deben ser evaluados y, mediante un árbol de decisión (en su primera formulación) o una sencilla aplicación informática (segunda formulación) se selecciona el método de decisión, más o menos participativo.

Los atributos los parametrizan en: – Requisitos de calidad. – Requisitos de compromiso. – Información del líder. – Estructura del problema. – Probabilidad de compromiso. – Congruencia de objetivos. – Conflicto de los subordinados. – Información de los subordinados. En definitiva, un modelo de liderazgo contingente muy eficaz, ideal para el entrenamiento directivo y que nos dice que la participación es positiva, pero que debe ser gestionada. En el entrenamiento directivo que hemos realizado con este modelo, los resultados suelen ser muy positivos. Se trata de una perspectiva tal vez menos popular que otros modelos contingentes (Fiedler, Hersey y Blanchard, Tannenbaum y Schmidt) pero tremendamente eficaz.

2.2.4. Gestión institucional.

Refiriéndose a lo que es gestión Alvarado (1999), afirma que “puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (p. 17).

Sovero (2007), estima que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p.228). Asimismo, menciona entre las principales actividades de dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación. También sostiene que la gestión institucional debe basarse en las siguientes estrategias (p.235):

Liderazgo: considerado como la habilidad para hacer que las personas que forman parte de la organización se movilicen, con el propósito de lograr los objetivos institucionales.

Reingeniería: entendida como modernizar, reorientar o rediseñar las operaciones o procesos educativos con el fin de mejorar la calidad de la educación. A la reingeniería también se le puede considerar como innovación.

Dirección con creatividad: aspecto que implica que el director y el cuerpo directivo deben ser creativos en el desarrollo de la gestión educativa.

De estos planteamientos podemos inferir que la gestión institucional es de importancia porque sus fortalezas desarrollan un papel estratégico frente a las debilidades de la gestión tradicional. Al establecer una comparación entre el modelo de gestión tradicional y el modelo de gestión institucional moderna, vamos a tener que coincidir con los estudiosos del tema en que el modelo tradicional nos ha presentado un alumno receptor pasivo, no participativo de su aprendizaje e indiferente de su entorno social, donde el actor principal de la clase es el profesor que ejerce una postura autoritaria, lo cual no contribuye a fomentar las relaciones positivas entre los actores educativos. Frente a esto la gestión institucional moderna se orienta a formar un alumno activo que experimenta, investiga y construye su propio aprendizaje, se identifica con su entorno social y posee una visión crítica del mundo, cuestión que es antagónica con una visión conformista y supersticiosa del mundo. El docente debe desarrollar los procesos de aprendizaje con calidez y entusiasmo mediante el método activo, propiciando el trabajo en equipo ya que los programas curriculares se adecuan y enriquecen a través de la diversificación, de acuerdo a la realidad objetiva del contexto.

Para Farro (2001), gestión institucional “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales” (p.186), donde destaca la importancia de lo estratégico que se debe plasmar en los instrumentos de la gestión.

Otra de las características muy importantes en la gestión de una organización es el adecuado clima institucional en el que se reconoce,

apoya y fomenta los proyectos innovadores de los docentes, así como las propuestas de los alumnos y padres de familia, constituyendo con éxito los equipos y proyectos de desarrollo productivo.

Para algunos investigadores educativos el eje básico de desarrollo de la gestión institucional lo constituye la organización junto a una eficaz administración de personal capacitado y actualizado, y el uso óptimo de los recursos financieros que son generalmente recursos generados internamente, debido a la falta de apoyo del estado.

Se considera, asimismo, de gran importancia las alianzas estratégicas entre la institución educativa y las empresas privadas, ya que permitirán ofrecer oportunidades de trabajo, así como apoyo a los proyectos educativos.

Al respecto Buitrón (2006), señala que los factores que determinan la calidad de los centros de enseñanza son: “los recursos materiales disponibles, los recursos humanos, la dirección y gestión administrativa y académica del centro, el desarrollo de los aspectos pedagógicos como la evaluación, objetivos y contenidos y el tratamiento diverso de la metodología didáctica” (p. 86). Su estudio plantea fundamentalmente que al mejorar la gestión administrativa del centro educativo se mejorará correlativamente la calidad educativa del mismo, pero allí vamos a tener discrepancias pues considero que en nuestro actual sistema educativo se pone el énfasis en lo administrativo y no obstante ello la calidad educativa sigue siendo de preocupación en nuestro sistema educativo. La gestión institucional se refiere pues a la conducción de los recursos humanos que integran una institución educativa, hacia el logro de determinados objetivos y metas, y constituye un aspecto de gran importancia para la formación de las nuevas generaciones de educandos del país o de una determinada sociedad.

Para el desarrollo de la gestión institucional existen instrumentos básicos que sirven para orientar el rumbo de las acciones de dirección en las instituciones educativas. Estos instrumentos son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de innovación. Todos ellos deben formularse con la

participación activa de los actores educativos, en un proceso de práctica democrática de propuestas que involucre la participación, la reflexión y el compromiso por enrumbar a la institución educativa hacia objetivos superiores donde los educandos son lo más importante. Veamos cada uno de estos instrumentos.

2.2.5. La gestión de la institución educativa en la enseñanza básica.

Concepto de gestión en la institución educativa

a. La escuela como organización

Se trata de mirar a la institución educativa como una organización, para que, desde su mirada crítica, se construyan, se modifiquen y se optimicen los modelos organizacionales. A su vez, desde la dinámica organizacional, poder generar, transformar o potencializar los modelos organizacionales de gestión.

Un Proyecto Educativo no podría implementarse satisfactoriamente, sin una “mirada” previa y sin los compromisos conjuntos de revisión y transformación de los modelos. Debe pensarse que, en este momento de cambio, al transformarse la institución educativa, también se transforman quienes pertenecen a la misma. La participación en el proceso de cambio, de todos los que están comprometidos en él y con él, es, por lo tanto, crucial.

Cada institución escolar podrá llegar a convertirse en una unidad, consolidando niveles de autonomía y orientando su estructura de trabajo hacia la forma de una unidad de investigación curricular y de desarrollo educativo, a fin de responder a las funciones esenciales y específicas de las instituciones de enseñanza básica.

Elementos de una organización.

La institución educativa es una organización en la donde se generan diversos procesos de gestión.

a) Elementos

- (1) Logro de objetivos comunes.
- (2) División o diferenciación de trabajos. El establecimiento de objetivos comunes obliga a identificar y diferenciar funciones y saberes de sus participantes.
- (3) Esfuerzo coordinado y ayuda mutua.
- (4) Monitoreo y evaluación que permiten la regulación del cómputo de actividades a realizar, identificando y corrigiendo los desvíos o administrando nuevas posibilidades de desarrollo
- (5) Conjunto de contextos locales y regionales, los cuales tienen fuerte incidencia en la definición de los objetivos y en la posibilidad de mejoramiento de los procesos

Todos estos elementos se expresan en el interior de la gestión de la institución educativa; por lo que forman parte de ella. La forma como se presentan estos elementos, en cada institución en particular, da origen a distintas modalidades de organización o a diversos tipos de estructura organizativa, que tienen estrecha relación con el estilo de gestión.

Toda institución educativa debe preguntarse, reflexionar y dar respuesta a las cuestiones que derivan de la funcionalidad de los elementos anteriormente mencionados; este accionar remite al perfil de una determinada “cultura organizacional”.

Cultura organizacional.

Una cultura organizacional, se concibe como un conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidas con los miembros de la organización, manifestados implícita y explícitamente.

Se trata de formas profundas de pensar, sentir y actuar, que condicionan fuertemente el comportamiento dentro de la organización.

La cultura de cada institución le confiere una identidad propia que la diferencia de las demás y explica la conducta peculiar de sus integrantes.

La cultura organizacional es el elemento que representa la parte cultural del “iceberg” que constituye la institución educativa, en la que descansan los demás y que suele ser el que tiene una influencia más decisiva en los procesos de organización y gestión.

b. La gestión educativa.

El análisis realizado sobre la organización escolar lleva a pensar en nuevos modelos de planificación y gestión educativa.

Entendemos por gestión educativa, el conjunto de las acciones que se realizan en una escuela, para lograr metas y propósitos claramente definidos. A partir de lo expuesto, se interpreta que la gestión debe comprender y articular todos los elementos de la organización escolar, en acciones coordinadas y colaborativas, que permitan el logro de los objetivos compartidos.

Este estilo de gestión implica una gran apertura hacia el contexto y la comunidad y el desarrollo de estrategias internas, a fin de concertar los objetivos, las características de los procesos y las acciones, los resultados esperados y los niveles de responsabilidad que los distintos actores tendrán frente a los mismos.

Problemas de la gestión educativa.

Diversos problemas coexisten, aunque con distintos grados de intensidad, en las Instituciones Educativas. Es fundamental pensar cómo se manifiestan en el momento de asumir su transformación. Los problemas más comunes son:

a) La concepción de Escuela como Sistema Cerrado.

Su funcionamiento se explicaría exclusivamente a partir de principios y factores internos tradicionales, con exclusión de las demandas y expectativas de los beneficiarios.

Este problema es reconocido en todo discurso educativo y rechazado enfáticamente desde él, sin embargo, sigue en ocasiones vigente en el “currículo oculto” de algunas prácticas de los Institutos.

b) La Jerarquización Operativa.

Esta es una forma de organización incompatible, especialmente para la concepción de un currículo abierto y flexible, que demanda comunicación horizontal y participación de todos los actores implicados.

c) Visión Parcial de los Problemas de gestión.

La ausencia de evaluación de resultados de los procesos pedagógicos, organizativos y administrativos impide considerar la totalidad de los procesos, lo que dificulta una toma de decisiones correcta. La gestión no se reduce a la mera formulación y ejecución de planes o proyectos anuales, ya que no existe proceso real de gestión sin una práctica del monitoreo de procesos, retroalimentación y evaluación de resultados.

d) Enclaustramiento de las Instituciones Escolares.

En ocasiones, existe separación entre la escuela y la comunidad. El “muro escolar” fractura la propuesta pedagógica entre el “saber” y los “saberes de la cotidianidad”. Impide por otra parte, la proyección a su comunidad y la integración de la misma, en los procesos educativos.

e) Ausencia de Responsabilidad.

Cuando todas las decisiones se toman en el nivel superior, las responsabilidades se diluyen en todo el sistema. Lo grave es que finalmente, nadie se hace cargo, con lo que no se delimitan responsabilidades. Se neutralizan de esta manera, los niveles de compromiso de los actores.

f) Incomunicación Interna.

La ausencia de comunicación y de acuerdos pedagógicos de los distintos actores en la Institución educativa, genera fragmentación en la propuesta curricular.

Hasta hace poco tiempo, cada docente realizaba sus tareas pedagógicas y didácticas en el aula, de manera aislada en relación con las de sus pares, primando un fuerte acento individualista.

Tomado de: www.iese.edu.ar -pdf-DGE-o3cap.III

2.3. MARCO CONCEPTUAL.

Gestión Administrativa: El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS). Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres. George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Gestión educativa: Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales

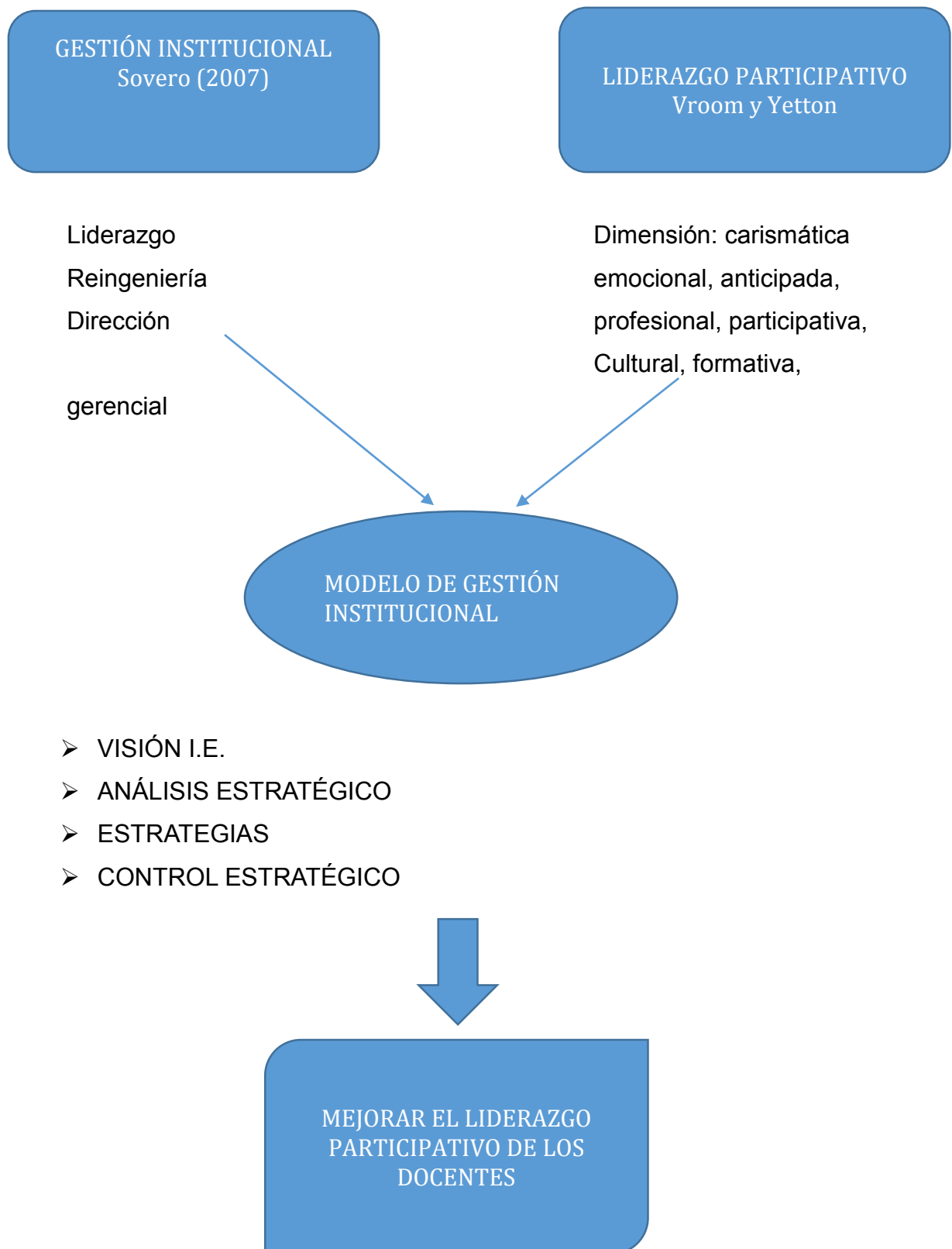
Gestión del aprendizaje: Son los aspectos didácticos relacionados con los aspectos académicos para que el docente enseñe y el estudiante aprenda.

Líder: del inglés leader, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. Por ejemplo: "Necesito un líder dentro de este equipo", "Todos pusimos de nuestra parte para ganar, pero tenemos que reconocer que no lo habríamos conseguido sin nuestro líder"

Liderazgo: Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos

Liderazgo participativo: Es el liderazgo individual que se materializa en equipo; no hay liderazgo sin equipo, que a partir de su empoderamiento puede ejercer de manera continua o discontinua actividades de liderazgo

2.4. ESQUEMA TEORICO DE LA PROPUESTA.



CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para determinar los niveles de liderazgo democrático participativo, se aplicó un cuestionario al director y a los docentes de la institución educativa en estudio. Los encuestados coinciden que hay factores positivos en común, existiendo algunas dificultades en la gestión.

3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.1. Cuestionario a los docentes.

Estadísticos

Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje

N	Válidos	4
	Perdidos	0

Tabla 1: Planificación institucional

Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje

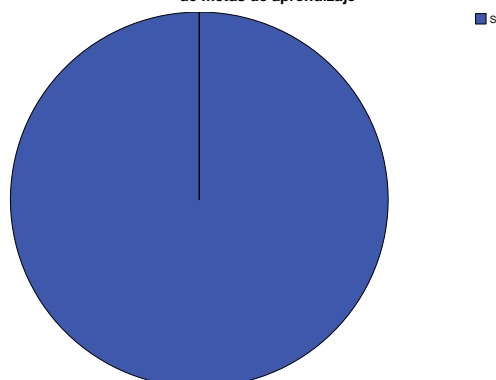
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	4	100.0	100.0	100.0

Ref. Elaborado por la autora.

Preguntados los docentes: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; ¿orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje?

El 100% de los docentes manifestaron que Sí

Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir de conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje



Estadísticos

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la d

N	Válidos	4
	Perdidos	0

TABLA N° 2: Participación democrática

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la d

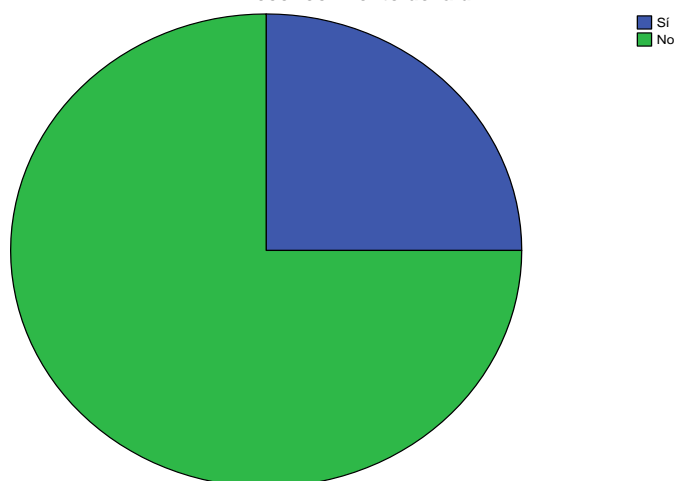
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	1	25.0	25.0	25.0
	No	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Ref. Elaborado por la autora.

Preguntados los encuestados: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

El 75% manifestaron que NO, el 25% dijeron SI.

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la d



Estadísticos

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos

N	Válidos	4
	Perdidos	0

TABLA N° 3: Condiciones operativas del PEA

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos

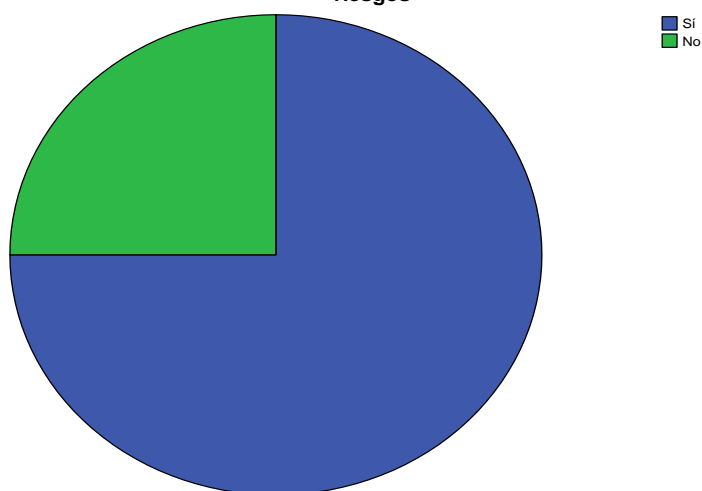
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	75.0	75.0	75.0
	No	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Ref. Elaborado por la autora.

Ante la pregunta: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; ¿así como previniendo riesgos?

El 75% dijeron SI y 25% NO.

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos



Estadísticos

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes

N	Válidos	4
	Perdidos	0

TABLA N° 4: Lidera procesos evaluación

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y e la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes

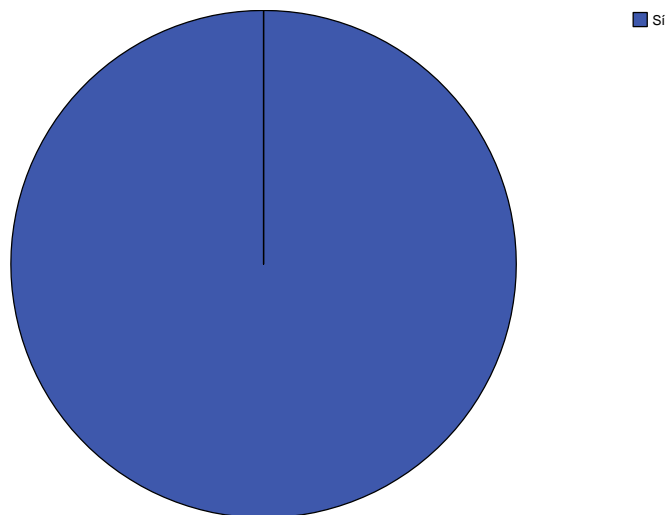
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	100.0	100.0	100.0

Ref. Elaborado por la autora.

Respecto a: ¿Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes?

El 100% manifestaron que Sí

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y d rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes



Estadísticos

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje

N	Válidos	4
	Perdidos	0

TABLA N° 5: Comunidad de aprendizaje

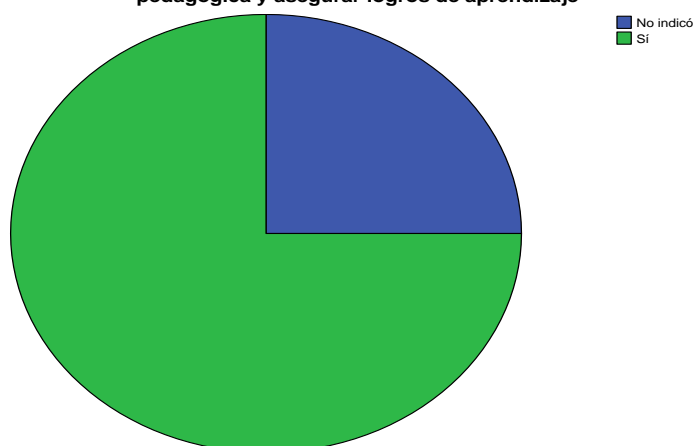
Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No indicó	1	25.0	25.0	25.0
	Sí	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Ref. Elaborado por la autora.

Consultados los docentes: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje?
El 75% dijeron SÍ y 25% NO INDICO

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje



Estadísticos

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje

N	Válidos	4
	Perdidos	0

TABLA N° 6: Gestión calidad procesos pedagógicos

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje

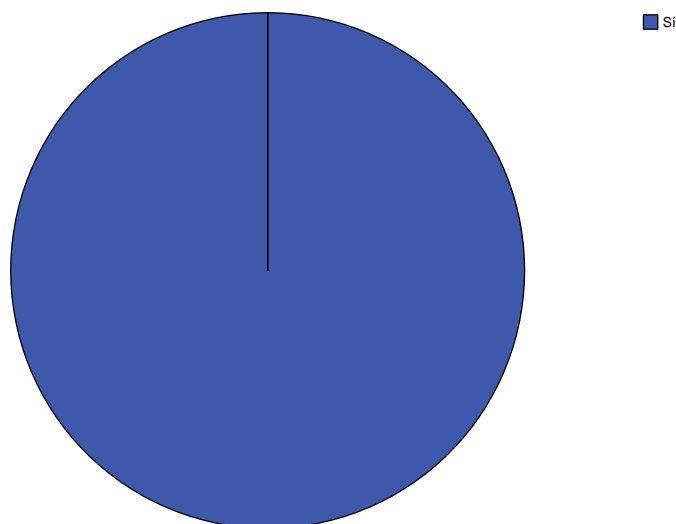
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	4	100.0	100.0	100.0

Ref. Elaborado por la autora.

En relación a: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje?

El 100% manifestaron que Sí

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje



Comentarios adicionales

Estadísticos

Comentarios adicionales

N	Válidos	4
	Perdidos	0

TABLA N° 6-1: Comentarios sobre gestión institucional

Comentarios adicionales		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Involucramos a gente del sector en nuestras actividades (comisaría, teniente gobernador)	1	25.0	25.0	25.0
	Los docentes no nos involucramos en actividades culturales o de comunidad por temor a las críticas	1	25.0	25.0	50.0
	No hay buen clima entre los docentes, no hay colaboración	1	25.0	25.0	75.0
	No indicó	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

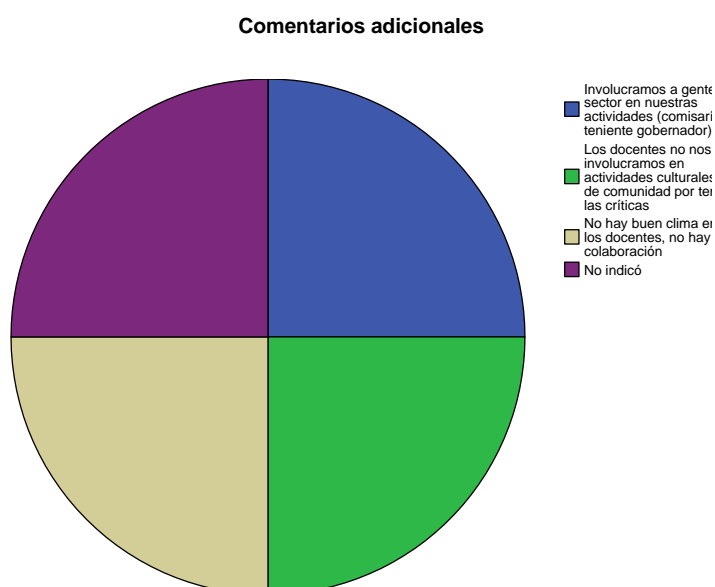
Ref. Elaborado por la autora.

En relación a la gestión institucional:

El 25% de los docentes consideran que:

- Involucran a gente del sector en nuestras actividades (comisaría, teniente gobernador)
- Los docentes no nos involucramos en actividades culturales o comunidad portemos a críticas.
- No hay buen clima entre los docentes, no hay colaboración.
- No indicó.

La gestión institucional no es la más adecuada.



En general considero que el trabajo del director es:

Estadísticos

En general considero que el trabajo del director es:

N	Válidos	4
	Perdidos	0

TABLA N° 7: Trabajo del director

En general considero que el trabajo del director es:

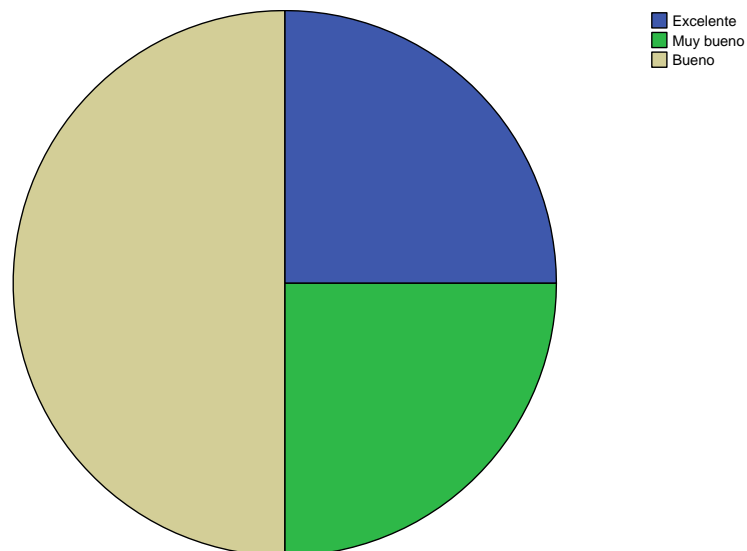
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	1	25.0	25.0	25.0
	Muy bueno	1	25.0	25.0	50.0
	Bueno	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Ref. Elaborado por la autora.

Preguntados: En general considero que el trabajo del director es?

El 50% señalaron como BUENO, el 25% EXCELENTE Y MUY BUENO, respectivamente

En general considero que el trabajo del director es:



¿Por qué?

Estadísticos

¿Por qué?

N	Válidos	4
	Perdidos	0

TABLA N° 7-1: Por que

¿Por qué?

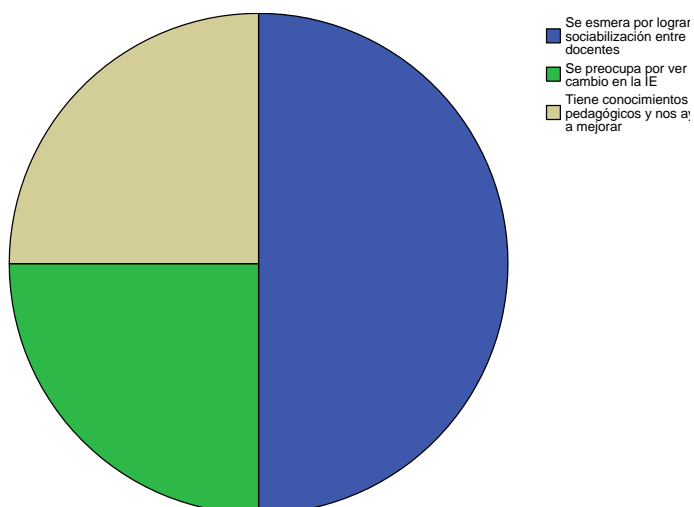
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Se esmera por lograr la sociabilización entre docentes	2	50.0	50.0	50.0
Se preocupa por ver un cambio en la IE	1	25.0	25.0	75.0
Tiene conocimientos pedagógicos y nos ayuda a mejorar	1	25.0	25.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

Ref. Elaborado por la autora.

¿Por qué?

El 50% dijeron: Se esmera por lograr la socialización entre docentes; 25%, se preocupa por ver un cambio en la I.E. y 25% Tiene conocimientos pedagógicos y nos ayuda a ser mejores

¿Por qué?



Género

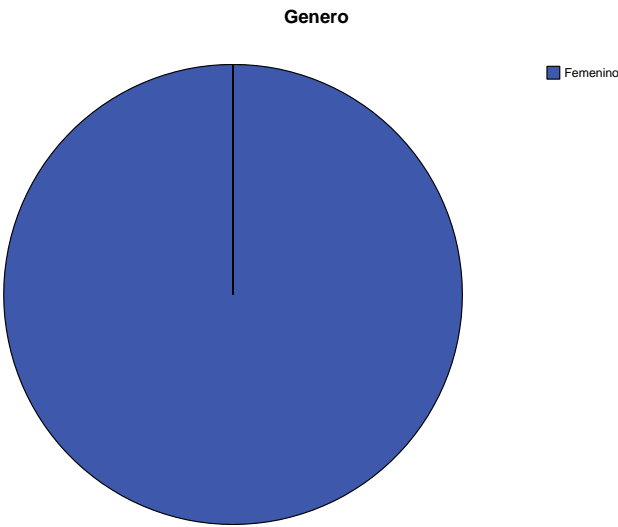
Estadísticos

Genero		
N	Válidos	4
	Perdidos	0

Genero					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	4	100.0	100.0	100.0

Ref. Elaborado por la autora.

Todas (4) las docentes son de sexo femenino.



Edad

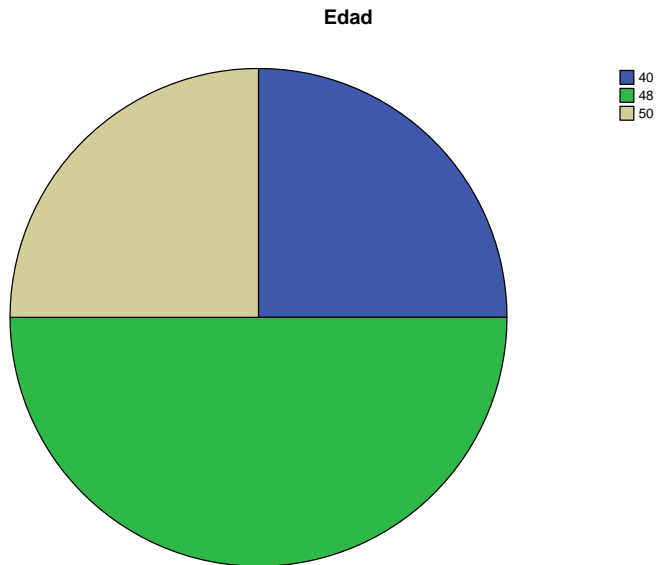
Estadísticos

Edad		
N	Válidos	4
	Perdidos	0

Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	40	1	25.0	25.0	25.0
	48	2	50.0	50.0	75.0
	50	1	25.0	25.0	100.0
Total		4	100.0	100.0	

Ref. Elaborado por la autora.

Las edades de los docentes encuestados son: entre 40 a 50 años (2), de 25 años (1) y de 40 años (1)



Grado máximo de estudios

Estadísticos

Grado máximo de estudios		
N	Válidos	4
	Perdidos	0

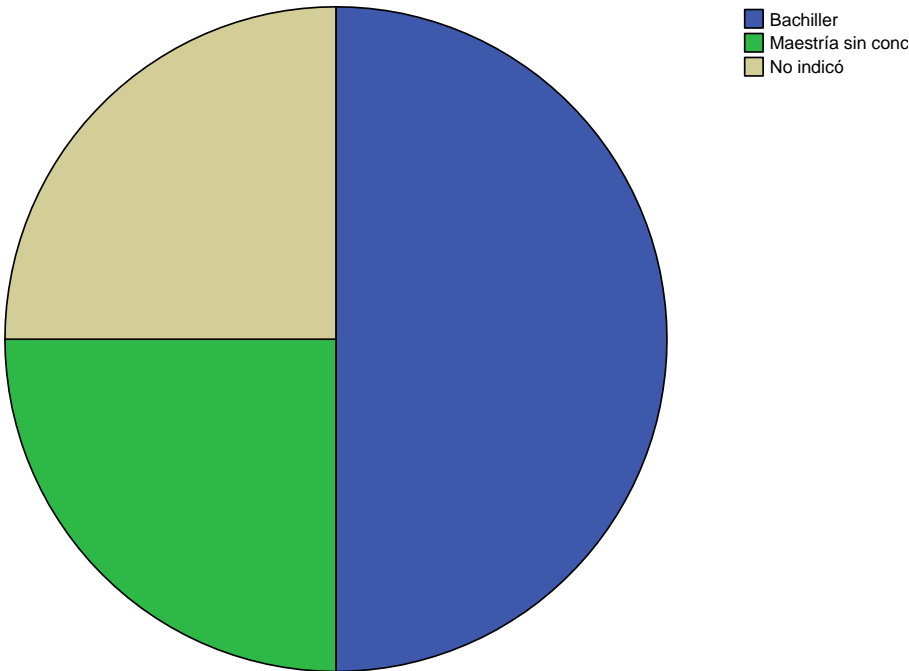
Grado máximo de estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bachiller	2	50.0	50.0	50.0
	Maestría sin concluir	1	25.0	25.0	75.0
	No indicó	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Ref. Elaborado por la autora.

Los docentes de la I. E.: tienen, el grado de Bachiller (2), maestría concluida (1) Y UNO NO INDICÓ.

Grado máximo de estudios



Años como docente

Estadísticos

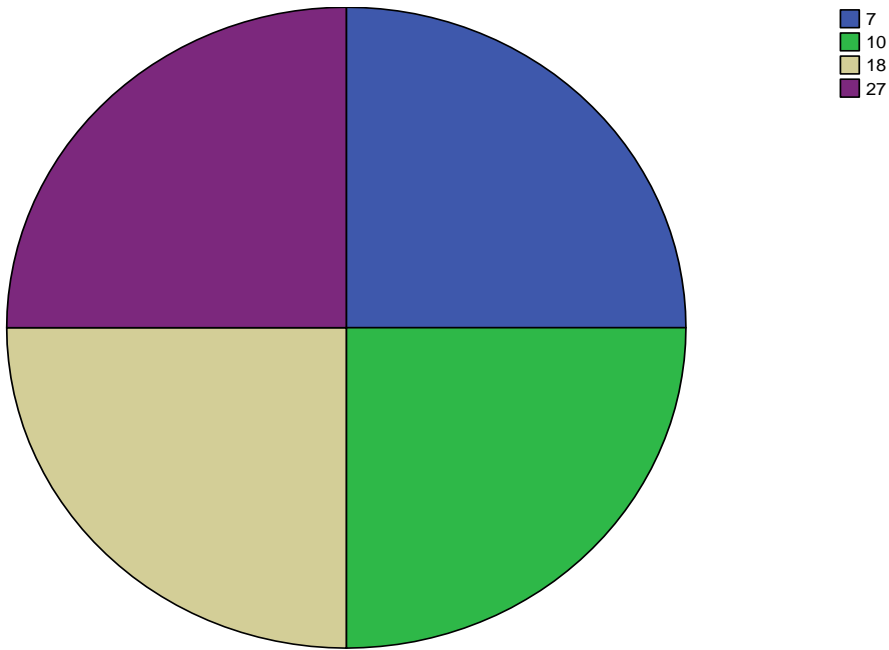
Años como docente		
N	Válidos	4
	Perdidos	0

Años como docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	7	1	25.0	25.0	25.0
	10	1	25.0	25.0	50.0
	18	1	25.0	25.0	75.0
	27	1	25.0	25.0	100.0
Total		4	100.0	100.0	

Ref. Elaborado por la autora.

Años como docente



3.1.2. Cuestionario al Director

TABLA N° 1: ENTREVISTA AL DIRECTOR

1. Para organizar el Consejo Técnico Consultivo, usted promovió que se estableciera oportunamente durante el primer mes del ciclo escolar	Sí
2. Para organizar el Consejo Técnico Consultivo, usted promocionó que se eligiera al profesor más idóneo para cumplir la función de secretario	No
3. Para organizar el Consejo Técnico Consultivo, usted promovió que se eligiera al profesor más idóneo para el cargo de tesorero	No
4. Para organizar el Consejo Técnico Consultivo, usted programó una agenda de reuniones para el ciclo escolar	Sí
5. Para organizar las comisiones docentes, usted promovió que se definieran en función de las necesidades de la escuela	No
6. Para organizar las comisiones docentes, usted promovió que se eligieran a los profesores más idóneos para desempeñar las funciones de cada comisión	Sí
7. Para organizar las comisiones docentes, usted orientó a los integrantes para que desarrollaran sus funciones adecuadamente	No indicó
8. Para elaborar el Plan Anual escolar, usted promovió su elaboración de manera oportuna (se realizó con anticipación)	Sí
9. Para elaborar el Plan Anual escolar, usted consideró que respondiera a las necesidades actuales de la escuela	No
10. Para elaborar el Plan Anual escolar, usted verificó que presentara metas, recursos, estrategias, etc. Es decir que estuviera completo	Sí
11. Para elaborar el Plan Anual escolar, usted definió objetivos realistas, que se puedan alcanzar en el ciclo escolar	No
12. Para elaborar el Proyecto Escolar, usted promovió la participación del equipo docente en su elaboración	Sí
13. Para elaborar el Proyecto Escolar, usted verificó que los objetivos respondieran a las necesidades de la escuela	No
14. Para elaborar el Proyecto Escolar, usted promovió que se tomaran en cuenta los resultados de aprendizaje de los alumnos del ciclo escolar anterior	Sí
15. Para elaborar el Proyecto Escolar, usted verificó que los objetivos fueran alcanzables para el ciclo escolar	No

16. Para elaborar el Proyecto Escolar, usted verificó que las actividades o estrategias se relacionaran con los objetivos	No
17. Para elaborar el Proyecto Escolar, usted verificó que las actividades o estrategias fueran realistas, de acuerdo a las condiciones de la escuela	Sí
18. En la asignación de profesores a los grupos, usted consideró que hubiera un profesor para cada grupo	Sí
19. En la asignación de profesores a los grupos, usted consideró las características de los profesores y las necesidades particulares de los alumnos de cada grupo	No
20. En la asignación de profesores a los grupos, usted tomó en cuenta la experiencia de los profesores para asignarlos a los grupos	No
21. En la asignación de profesores a los grupos, usted tomó en cuenta los resultados de que obtuvieron los profesores en el ciclo escolar anterior	Sí
22. Para que el horario de clases de aproveche, usted elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases	No
23. Para que el horario de clases de aproveche, usted implementó estrategias para evitar interrumpir las clases a fin de cumplir con el calendario oficial	Sí
Comentarios adicionales	Para elegir a un profesor idóneo que pueda apoyar en diferentes tareas se debe ser asertivo y tener una buena comunicación y convivencia
24. Con relación a los libros de texto, usted consiguió todos los libros para todos los grupos	Sí
25. Con relación a los libros de texto, usted verificó que los profesores promovieran su uso	Sí
26. Con relación a los libros de texto, usted estableció estrategias para su cuidado y conservación	No
27. Con relación a los libros de texto, usted consiguió todo este material para todos los profesores	Sí
28. Con relación a los libros de texto, usted proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tuvieran experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente	Sí
29. En cuanto a la planeación de clases de los profesores, usted definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases	No

30. En cuanto a la planeación de clases de los profesores, usted orientó o promovió que los profesores con experiencia, orientaran a sus compañeros para planear adecuadamente las clases considerando los criterios establecidos	Sí
31. En cuanto a la evaluación, usted proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos	Sí
32. En cuanto a la evaluación, usted promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica	Sí
Comentarios adicionales	Se les da los criterios a los profesores para que planeen las clases, adquiriéndoles materiales
33. En relación a la comunicación con los padres usted proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas	No
34. En relación a la comunicación con los padres usted dio a conocer de manera oportuna las normas	No
35. En relación a la comunicación con los padres usted convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la Sociedad de Padres de Familia	No
36. En relación a la comunicación con el personal, de la escuela, el director dio a conocer oportunamente información relacionada con el reglamento de condiciones generales de trabajo	Sí
37. En relación a la comunicación con el personal, de la escuela, el director dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres y maestros entre otros	No indicó
En general considero que mi trabajo como director es:	Bueno
¿Qué le hace falta?	Liderazgo para lograr compromiso de colaboradores
Genero	Femenino
Edad	48
Grado máximo de estudio	Superior
Años como director	6

Ref. Elaborado por la autora.

La directora, en términos generales considera que su gestión es buena al frente de la institución educativa:

- ✓ En relación a la organización de comisiones de trabajo, sí cumplió en conformar, sin embargo, no definió las funciones, ni orientó a las mismas en su rol.
- ✓ Respecto a la planificación del Plan Anual escolar, logró de manera oportuna planificar y elaboración; sin embargo, no verificó que los objetivos respondieran a las necesidades de la escuela, que los objetivos fueran alcanzables y que las actividades o estrategias se relacionaran con los objetivos.
- ✓ Con relación a la organización del trabajo grupal, asignó a los docentes sus tareas; sin embargo, no consideró las características de los profesores y las necesidades particulares de los alumnos; tampoco la experiencia de los docentes, y tampoco elaboró los horarios para las actividades artísticas, físicas y de los proyectos.
- ✓ Se dotó del material –libros-a la comunidad educativa y promovió su uso; pero no estableció estrategias para su cuidado y conservación.
- ✓ Respecto a la planeación de clases, si orientó a los docentes, pero no definió los criterios para los mismos.
- ✓ Orientó planificó adecuadamente las clases.
- ✓ En la evaluación orientó y promovió la elaboración de un plan de trabajo.
- ✓ La comunicación no fue asertiva con los miembros de la comunidad educativa: Docentes y padres de familia.

3.2. PROPUESTA TEORICA.

3.2.1.Titulo:

MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 15258 DE HUASIMAL, DEL DISTRITO DE CHULUCANAS, PROVINCIA DE MORROPÓN, REGIÓN PIURA.2014

3.2.2. Presentación.

Las organizaciones están compuestas por profesionales que cumplen diversas funciones para alcanzar los objetivos propuestos en sus planes estratégicos de desarrollo. Una institución educativa está conformada por directivos, docentes y personal administrativo, cuyo objetivo es brindar una educación de calidad, de maneara sistémica.

En la actualidad existen dos modelos para concebir la Gestión Educativa. De acuerdo a Delgado (2002): Modelo normativo y Modelo estratégico participativo.

La propuesta del modelo de gestión estratégica, consta de ocho estándares: Liderazgo directivo, trabajo en grupo, práctica docente flexible, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable, rendición de cuentas, libertad de toma de decisiones.

3.2.3. Fundamentación.

Modelo de gestión estratégico participativo.

Mintzberg y Stoner asumen el término gestión como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, por lo tanto, el concepto gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación.

El primero se refiere a la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin realizada por las personas. Es decir, está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos. En este ámbito se usan términos del lenguaje común para designar al sujeto que hace la gestión sea como rol o como función, el gestor; o a la acción misma, gestionar.

El segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo.

El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente porque utiliza mejor los recursos disponibles, más eficaz porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más pertinente porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza.

Retomamos la definición del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPE) de la UNESCO (2000), donde se señala que “es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales.

La gestión institucional se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades, en nuestro caso establece las décadas una de las entidades federativas.

La gestión escolar es, en este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

3.2.4. Justificación.

Nuestra propuesta nace de la necesidad de contribuir con los procesos de gestión de las instituciones educativas; entendidas estas como la gestión pedagógica-didáctica, la gestión administrativa, la gestión socio-comunal y la gestión institucional.

Al comprender que, la gestión es un sistema, entonces relacionamos todas estas funciones para direccionar la calidad de la educación. Sin embargo, muchas veces están divorciadas, separadas unas de otras, sin conexión, no lográndose el objetivo, el que está centrado en los estudiantes.

La gestión de una institución educativa, tiene sus fundamentos en las Ciencias de la Administración, bajo los supuestos de planificación, organización, dirección y evaluación.

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” A. Chandler

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” M. Porter

Las instituciones de educación tienen un Plan Educativo Institucional, que prevé, orienta, direcciona y evalúa los procesos de gestión institucional: Académico, administrativo, socio-comunal e institucional.

3.2.5. Objetivos.

- GENERAL:

- - Desarrollar el liderazgo participativo de los docentes de la I.E. N° 15258 de Huasimal, del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, región piura.2014 mediante un modelo de gestión institucional

3.2.6. Propuesta:

La gestión institucional, se fundamenta en la ciencia de la administración, cuyos pilares son la planificación, la organización, la dirección, y el control.

Las instituciones educativas como organismos, planifican sus actividades académicas, administrativas, socio comunales e institucionales, a través del Proyecto Educativo Institucional; asimismo, recurren a herramientas de gestión como el CAP, ROF, MOF, entre otros.

La propuesta consta de cuatro etapas:

ETAPA PRIMERA:

- Establecer la visión de la Institución Educativa.

La vida de la institución educativa va cambiando con los vertiginosos y rápidos cambios de la sociedad, por lo que cada día debemos aspirar a ser mejores. Nuestros sueños de ser mejores cada día son los que nos dan la perspectiva del futuro; la visión es esa perspectiva de mejorar en el futuro sobre la base del cumplimiento de nuestra misión, es por eso que afirmamos que la visión representa los grandes fines que se quiere alcanzar con el trabajo y esfuerzo diario.

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido, se refiere a lo que la institución educativa quiere crear, su imagen futura. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento. Consiste en una descripción positiva y breve de lo que una institución educativa desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido.

La declaración de la visión de una institución educativa debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tratamos de conseguir?, ¿Cuáles son nuestros valores?, ¿Cómo produciremos resultados?, ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?, ¿Cómo conseguiremos ser competitivos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?

La visión tiene varias características:

1. Debe ser posible medir o verificar el éxito en el logro, por ejemplo, "Tener el 100% de las carreras certificadas".
2. Tiene que ser atractiva: debe reflejar las aspiraciones y expectativas de los directivos, jerárquicos, docentes, padres de familia y otros que tengan interacción con la institución educativa.
3. Hay que incluir objetivos realistas y alcanzables, es decir posibles, aun cuando impliquen un reto. Debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, recursos y reales posibilidades.
4. Debe ser estratégica: debe incluir los asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión.
5. Debe ser inspiradora de tal manera que estimule y provoque un efecto positivo en las personas, para ayudar así al enrolamiento de ella para promover el sentido de identificación y compromiso de todos.
6. Tiene que ser redactada en tiempo presente, clara y precisa, para que todos puedan entenderla, mientras menos palabras se tenga que utilizar es mucho mejor.
7. Tiene que ser audaz, hay que soñar, imaginar ¿cómo queremos que nuestra institución educativa sea?, tenemos que dejar que nuestra imaginación corra sin tener miedo.
8. Tiene que ser proyectada, debe tener establecido el tiempo en años, tenemos que pensar por lo menos a unos 5 años a más.
9. Debe ser coherente con los valores, principios, identidad y la cultura, estos son los nuevos ejes de la acción institucional.

- Definir la misión y los valores de la institución educativa.

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2012); la misión institucional, es la formulación de los propósitos de la entidad que lo distingue de otras entidades en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, sus áreas de influencias y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En la técnica administrativa, para definir con precisión la Misión de la organización se deben responder a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización?, ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus productos o servicios?, ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?

La misión institucional, es la expresión formal de la razón de ser de la institución públicas, evoca la búsqueda y definición de los principios filosóficos y de los valores más profundos que inspiran la organización y justifican su existencia en la sociedad, se constituirá en el credo de la Entidad y su papel será integrar alrededor de sí misma todos los elementos de la gestión.

Interpretando a Robbins & Coulter (2012)[2] coincide con Steiner (2011)[3]; cuando indican que la base para alcanzar la misión institucional es lograr los objetivos institucionales que vienen a ser el conjunto de pretensiones a alcanzarse con relación al crecimiento, posicionamiento, rentabilidad, sobrevivencia o desarrollo de la organización o unidad estratégica, expresado cualitativamente, como resultado principalmente, del análisis estratégico, de la visión del futuro y de la creatividad de los estrategas.

- Planificar y determinar los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que

determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Los objetivos estratégicos de una organización se definen con tres propósitos en mente:

- Materializar la estrategia: Establecer objetivos estratégicos concretos permite a todo el equipo ponerse de acuerdo sobre qué es exactamente lo que la organización debe lograr.
- Ayudar a establecer las metas y evaluar su cumplimiento: Los objetivos estratégicos deben servir como guía cuando la gerencia formula las metas a nivel táctico y operacional.
- Crear alineación organizacional: Una buena definición de objetivos estratégicos debe ayudar a que los empleados y los departamentos no trabajen con objetivos que entren en conflicto. En su lugar debe ayudar a que todos trabajen con la imagen global en mente, de forma que todos se muevan en la misma dirección.

ETAPA SEGUNDA:

Realización del análisis estratégico:

- ✓ Externo, es decir el análisis del macro entorno de la institución educativa. Análisis del micro entorno de la institución educativo; es decir sus oportunidades y amenazas.
 - ✓ Interno, análisis del potencial de la institución educativa; es decir, determinar sus fortalezas y debilidades
- Finalmente evaluar totalmente la posición de la institución educativa.

ETAPA TERCER:

- ✓ Construcción de la estrategia. Éstas pueden ser:
 - Estrategias académicas.
 - Estrategias administrativas.
 - Estrategias institucionales y,
 - Estrategias socio comunales

- ✓ Implementación de la estrategia.

Las estrategias que se han propuesto dentro del Proyecto Educativo Institucional, se visualizan a través del Proyecto Operativo Anual.

- ✓ Monitorización de la estrategia.

Las estrategias muchas están detalladas en metas a alcanzar en un determinado período de tiempo, son evaluadas cíclica y permanentemente

ETAPA CUARTA:

Ejercer control estratégico:

- ✓ Vigilar, evaluar y monitorear las actividades estratégicas de la institución educativa.

CONCLUSIONES.

- 1) El modelo de gestión institucional aún es tradicional, y, se puede calificar de regular porque el director gestiona básicamente los procesos pedagógicos de manera oportuna, sin embargo, tiene deficiencias en el monitoreo y seguimiento de los mismos. La comunicación no es asertiva con los miembros de la comunidad educativa.

Por lo que se concluye que no se monitorea las actividades académicas, administrativas, institucionales y socio comunales propuestas en el PEI y el POI.

- 2) Los docentes no ejercen un liderazgo participativo, pues no se involucran en las actividades de la institución educativa; no conforman equipos de trabajo y no existe un espíritu de colaboración.
- 3) La propuesta del modelo de gestión institucional se fundamenta en las teorías liderazgo participativo de Vroom y Yetton, y gestión institucional de Sovero, y contribuye a desarrollar el liderazgo participativo

SUGERENCIAS.

1. Aplicar la propuesta de modelo de gestión institucional para desarrollar el liderazgo participativo sensibilizando a la comunidad educativa para mejorar el trabajo colaborativo
2. Capacitar al director y docentes respecto de planificación estratégica y liderazgo participativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alvariño, C. et al (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia, 29, pp. 15-43.
- Arenas V. y otros (2004.). Administración por Resultados, Un enfoque teórico práctico para empresas cambiantes,
- Bolívar, A. (2010a). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33. Recuperado de www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf
- Bunge, M. La investigación científica, su estrategia y filosofía. Barcelona, Editorial Ariel, 1973.
- Carrasco, D. (2002). Gestión Educativa y Calidad de la formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA. Tesis de Maestría en Educación. Lima – Perú
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Versión preliminar Octubre 2000 UNESCO.
- Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Ediciones UNESCO.
- Chiavenato I.(2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill,
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. Colombia
- Da Silva, R.(2002.). Teorías de la Administración. Thomson.
- Delors, J. (1998). La educación encierra un tesoro. Informe UNESCO de la
- Eco, H. Cómo se hace una tesis. Barcelona, Edit. Gedisa 1996
- Jiménez, W. (1987) Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Limusa,
- Legge, J. (1960). The Chinese Classics. Honk Kong University Press.
- Leithwood, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How Leadership Influences Student Learning. Review of Research. Wallace Foundation, The, 90.

- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning. Nottingham: National College for School Leadership. University of Nottingham.
- Lowney, Ch.(2003). El liderazgo al estilo de los jesuitas. Editorial Norma.
- Martínez LL. y otros. La enseñanza problemática y el desarrollo de la inteligencia y la creatividad, Lima 2000.
- Maxwell, J. (1990) The 21 Indispensable qualities of a Leader, becoming the person others will want to follow. Nelson Business.
- Méndez A.C. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, McGraw.Hill, 2001.
- Ministerio de Educación del Perú. (2003). Ley N° 28044. Ley General de Educación. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). Criterios de buenas prácticas de dirección escolar. Documento de trabajo. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas, Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012a). Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <<http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>>
- Ministerio de Educación del Perú. (2012b). Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 – 2016. Lima: MINEDU. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf
- Ñaupas P. y otros. Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis, Lima Perú 2011.
- Popper K. El desarrollo del conocimiento científico. Buenos Aires. Edit. Paidós.
- Sabino, C. Cómo hacer una tesis. Santa F é de Bogotá, Panamericana Editorial 19997
- Sierra B. R. Técnicas de investigación social. Madrid. Edit. Paraninfo.

ANEXOS:

ANEXO N° 1:

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR

MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 15258 DE HUASIMAL

Señor Director de la I.E. N° 15258 de Huasimal :

Encontrándome elaborando mi tesis de maestría respecto a un modelo de gestión institucional para desarrollar el liderazgo participativo de los docentes; agradeceré a usted dar respuesta de manera objetiva a las preguntas planteadas.

AUTOEVALUACIÓN.

Estimado (a) director (a): Como las actividades que usted promueve o realiza al inicio del ciclo escolar son muy importantes para definir el funcionamiento de la escuela, solicito que a través del siguiente cuestionario se autoevalúe con la intención de identificar aquellos aspectos que son parte de sus fortalezas y también aquellos donde es necesario mejorar. Este cuestionario presenta tres partes, la primera está relacionada con acciones para organizar la actividad escolar; la segunda hace referencia a aspectos de tipo técnico pedagógico y la tercera a las acciones relacionadas con la comunicación, el clima escolar y la organización personal del tiempo. Solicito que sus respuestas sean honestas para que la auto-evaluación sea realista y útil, pues la información permitirá elaborar un plan de trabajo a fin de fortalecer la función que usted desempeña en la escuela.

Instrucciones. Para cada una de las afirmaciones marque con equis (X) en la columna que corresponda a lo que usted realizó al inicio del ciclo escolar. Al final de cada apartado aparece un espacio para que usted amplíe su respuesta particularmente de los aspectos donde usted contestó.

PARTE 1. La Organización Escolar.

ASPECTOS A EVALUAR VALORACIÓN	SI	NO
A. Para organizar el Consejo Técnico Consultivo, usted...		
1. Promovió que se estableciera oportunamente durante el primer mes del ciclo escolar		
2. Promovió que se eligiera al profesor más idóneo para cumplir la función de secretario.		
3. Promovió que se eligiera al profesor más idóneo para el cargo de tesorero.		
4. Programó una agenda de reuniones para el ciclo escolar		
B. Para organizar las comisiones docentes, usted...		
5. Promovió que se definieran en función de las necesidades de la escuela		
6. Promovió que se eligieran a los profesores más idóneos para desempeñar las funciones de cada comisión.		
7. Orientó a los integrantes para que desarrollaran sus funciones adecuadamente		
C. Para elaborar el Plan Anual escolar, usted...		
8. Promovió su elaboración de manera oportuna (se realizó con anticipación).		
9. Consideró que respondiera a las necesidades actuales de la escuela.		
10. Verificó que presentara metas, recursos, estrategias, etc. es decir que estuviera completo		
11. Definió objetivos realistas, que se pueden alcanzar en el ciclo escolar		
D. Para elaborar el Proyecto Escolar, usted...		
12. Promovió la participación del equipo docente en su elaboración.		
13. Verificó que los objetivos respondieran a las necesidades de la escuela.		
14. Promovió que se tomaran en cuenta los resultados de aprendizaje de los alumnos del ciclo escolar anterior		
15. Verificó que los objetivos fueran alcanzables para el ciclo escolar.		
16. Verificó que las actividades o estrategias se relacionaran con los objetivos.		
17. Verificó que las actividades o estrategias fueran realistas, de acuerdo a las condiciones de la escuela		
E. En la asignación de profesores a los grupos, usted...		
18. Consideró que hubiera un profesor para cada grupo.		
19. Consideró las características de los profesores y las necesidades particulares de los alumnos de cada grupo.		
20. Tomó en cuenta la experiencia de los profesores para asignarlos a los grupos		
21. Tomó en cuenta los resultados de que obtuvieron los profesores en el ciclo escolar anterior		
F. Para que el horario de clases se aproveche, usted....		
22. Elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases.		
23. Implementó estrategias para evitar interrumpir las clases a fin de cumplir con el calendario oficial.		

Comentarios adicionales. En el siguiente espacio escriba información que considere necesaria para ampliar a las respuestas, particularmente de los aspectos donde usted contestó NO. Registre el número de afirmación y escriba su comentario.

PARTE 2. La Función Técnico Pedagógica

G. Con relación a los libros de texto, usted...		
24. Consiguió todos los libros para todos los grupos.		
25. Verificó que los profesores promovieran su uso.		
26. Estableció estrategias para su cuidado y conservación		
27. Consiguió todo este material para todos los profesores.		
28. Proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tuvieran experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente		
I. En cuanto a la planeación de clases de los profesores, el usted...		
29. Definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases.		
30. Orientó o promovió que los profesores con experiencia, orientaran a sus compañeros para planear adecuadamente las clases considerando los criterios establecidos		
J. En cuanto a la evaluación, usted...		
31. Proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos.		
32. Promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.		

Comentarios adicionales. En el siguiente espacio escriba información que considere necesaria para ampliar a las respuestas, particularmente de los aspectos donde usted contestó NO. Registre el número de afirmación y escriba su comentario.

PARTE 3. La Comunicación en la Escuela.

.	SI	NO
K. En relación a la comunicación con los padres, usted...		
33. Proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas		
34. Dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros		
35. Convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la Sociedad de Padres de Familia.		
L. En relación a la comunicación con el personal, de la escuela, el director...		
36. Dio a conocer oportunamente información relacionada con el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo.		

37. Dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres y maestros entre otros.		

Comentarios adicionales. En el siguiente espacio escriba información que considere necesaria para ampliar las respuestas, particularmente de los aspectos donde usted contestó con No o No Sé. Registre el número de afirmación y escriba su comentario.

A continuación, marque con equis (x) la opción que se apegue más a la percepción que usted tiene del trabajo que realiza en la escuela como director. Posteriormente justifique su opinión.

En general considero que mi trabajo como director es:

Excelente () Muy bueno () Bueno ()

Regular () Malo () Pésimo ()

Explique los motivos por los cuales marcó la opción anterior.

DATOS DEL DIRECTOR

Género: Femenino () Masculino () Edad: _____Años

Grado máximo de estudios: _____

Años como director: _____ Años como director en la escuela actual: _____

Fecha : _____

¡Gracias por su participación...

ANEXO 2:

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Estimado colega:

Encontrándome elaborando mi tesis de maestría en la I.E. N° 15258 de Huasimal; respecto a un modelo de gestión institucional para desarrollar el liderazgo participativo de los docentes; agradeceré a usted dar respuesta de manera objetiva a las preguntas planteadas.

DOMINIO	COMPETENCIA	SI	NO
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.		
	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.		
	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.		
	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.		
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.		
	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.		

Comentarios adicionales. En el siguiente espacio escriba información que considere necesaria para ampliar las respuestas, particularmente de los aspectos donde usted contestó con No o No Sé. Registre el número de afirmación y escriba su comentario.

A continuación, marque con equis (x) la opción que se apegue más a la percepción que usted tiene del trabajo que realiza en la escuela el director. Posteriormente justifique su opinión.

En general considero que el trabajo del director es:

Excelente () Muy bueno () Bueno ()

Regular () Malo () Pésimo ()

Explique los motivos por los cuales marcó la opción anterior.

DATOS DEL DOCENTE:

Género: Femenino () Masculino () Edad: _____Años

Grado máximo de estudios: _____

Años como docente: _____ Años como docente en la escuela actual: _____

Fecha: _____

¡Gracias por su participación...