

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA E INSTITUCIONAL DE LOS DIRECTORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EMBLEMÁTICAS GRAN UNIDAD ESCOLAR SAN CARLOS, GLORIOSO COLEGIO NACIONAL SAN CARLOS, INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO**

Tesis presentada por el bachiller:

**VICTOR ORLANDO AYLLON GEMIO**

Para optar el grado académico de Maestro en  
Ciencias: Educación con mención en  
Educación Superior

Asesor: Dr. Walter Cornelio Fernández  
Gambarini

**Arequipa – Perú**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Con todo el cariño del mundo le dedico este trabajo a mi familia que los amo mucho, en especial a mi esposa Bertha y a mis queridos hijos.

Orlando

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento profundo a la universidad que me brinda la oportunidad para obtener este grado tan anhelado

Orlando

## INTRODUCCIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNSA.

Señora Directora de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Señores Miembros del Jurado Examinador.

Se pone a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulada:

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA E INSTITUCIONAL DE LOS DIRECTORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EMBLEMÁTICAS GRAN UNIDAD ESCOLAR SAN CARLOS, GLORIOSO COLEGIO NACIONAL SAN CARLOS, INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA AUXILIADORA DE PUNO.

Para optar el título de Maestro en: Educación Superior.

La investigación tiene como propósito determinar la influencia del liderazgo en la gestión pedagógica e institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones emblemáticas de la ciudad de Puno.

La presente tesis está organizada en 3 capítulos que se sustentan a continuación de manera descriptiva:

El capítulo I: Marco teórico, comprende los antecedentes y los diferentes conceptos sobre el tema de investigación.

El capítulo II: Marco operativo de la investigación, comprende la fundamentación, justificación, formulación, objetivo, hipótesis, variables, metodología.

El capítulo III: Marco propositivo de la investigación, comprende las propuestas y alternativas de solución al problema.

Finalmente, sus conclusiones, sugerencias, anexos y bibliografía.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la universidad y merezca su aprobación.

**EL AUTOR**

## RESUMEN

El objetivo que tuvo la presente investigación es, determinar la influencia del liderazgo en la gestión pedagógica e institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones emblemáticas de la ciudad de Puno. Para ello se propone que las instituciones educativas, deben lograr ser autónomas con participación de la comunidad educativa, y articuladas a redes y espacios de concertación y directores líderes con dominio pedagógico y gerencial.

En las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno, se observa deficiencias en la aplicación de las normas y procedimientos para llevar a cabo el proceso de la enseñanza aprendizaje, deficiencias en la organización, ejecución y evaluación del plan anual de trabajo, el proyecto educativo institucional, proyecto curricular del centro educativo, debido a la falta de liderazgo que ejercen los directivos. Esta problemática se particulariza en la siguiente interrogante: ¿Es Influyente el Liderazgo en la Gestión Pedagógica e Institucional de los Directores del nivel secundario las instituciones emblemáticas de la ciudad de Puno?

El presente trabajo se basa en el liderazgo, que es considerado eficaz y establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentra sus intereses institucionales, hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas. En esta teoría la conducta del líder será fuente de motivación en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se seguirán para un rendimiento eficaz.

La hipótesis de trabajo es: El tipo de liderazgo directivo se relaciona directamente con la gestión en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno.

**Palabras clave:** liderazgo, directivo y Gestión.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to determine the influence of leadership in the pedagogical and institutional management of the Directors of the secondary level of the emblematic institutions of the city of Puno. To this end, it is proposed that educational institutions should be autonomous with the participation of the educational community, and articulated with networks and spaces for consultation and leading directors with pedagogical and managerial domain.

In the emblematic educational institutions of the city of Puno, deficiencies are observed in the application of the norms and procedures to carry out the teaching-learning process, deficiencies in the organization, execution and evaluation of the annual work plan, the educational project institutional, curricular project of the educational center, due to the lack of leadership exercised by managers. This problem is particularized in the following question: Is Leadership Influential in the Pedagogical and Institutional Management of the Directors of the secondary level, the emblematic institutions of the city of Puno?

This work is based on leadership, which is considered effective and establishes a clear trajectory that allows its followers to go from the point where their institutional interests are, until they reach their work goals and that it facilitates the path of the trajectory by eliminating obstacles and traps. In this theory, the leader's behavior will be a source of motivation to the extent that subordinates meet their needs depending on the effectiveness of their performance and offer preparation, direction, support and rewards that will be followed for effective performance.

The working hypothesis is: The type of directive leadership is directly related to the management in the emblematic educational institutions of the city of Puno.

Keywords: executive, leadership and Management.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INTRODUCCIÓN .....	iv
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación .....	1
1.2. Liderazgo en la gestión pedagógica .....	5
1.2.1. Liderazgo .....	5
1.2.2. Estilos de liderazgo .....	6
1.2.3. Importancia del liderazgo .....	9
1.2.4. Líderes en acción.....	9
1.2.5. Liderazgo y dirección .....	10
1.2.6. Liderazgo e iniciativa empresarial .....	10
1.2.7. Tipos de liderazgo.....	11
1.2.8. Habilidades del líder.....	14
1.2.9. Roles de un líder.....	15
1.2.10. Teorías sobre el liderazgo.....	16
1.2.11. Elementos esenciales del liderazgo.....	17
1.2.12. Características de un líder .....	18
1.3. Gestión educativa .....	19
1.4. Dirección gerencial de las instituciones educativas .....	21
1.4.1. La gestión de calidad en educación .....	23
1.4.2. Gerencia de la institución educativa.....	23
1.4.3. Perfil del gerente educativo.....	24
1.4.4. Perfil del director del centro educativo .....	24
1.5. Gerencia, liderazgo y participación .....	28
1.5.1. Gerencia y participación de la institución educativa .....	28
1.6. Problemas de la gestión educativa en américa latina .....	29
1.7. Manejo y control de procesos. predicción.....	30



1.8.	Definición del modelo de gestión de la institución educativa .....	30
1.9.	Formación de equipos. liderazgo y delegación en la toma de decisiones..	33
1.10.	Gerencia de la institución educativa .....	34
1.11.	Conceptos fundamentales .....	38

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO OPERATIVO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1	Planteamiento del problema .....	42
2.2.	Justificación de la investigación .....	45
2.3.	Formulación del problema de investigación .....	45
2.3.1.	Pregunta General .....	46
2.3.2.	Preguntas Específicos.....	46
2.4.	Objetivos de la investigación.....	46
2.4.1.	Objetivo general .....	46
2.4.2.	Objetivos específicos .....	46
2.5.	Hipótesis .....	47
2.6.	Variables de investigación .....	47
2.6.1.	Variable independiente.....	47
2.6.2	Variable dependiente .....	47
2.7	Metodología de la investigación.....	48
2.7.1	Nivel y tipo de investigación .....	48
2.7.2.	Diseño de la investigación.....	48
2.8	Población y muestra .....	48
2.8.1.	Población .....	48
2.8.2.	Muestra .....	48
2.9.	Técnicas e instrumentos de evaluación .....	49
2.10.	Presentación y análisis de los resultados .....	50
2.11.	Discusión .....	61
2.12.	Comprobación de la hipótesis.....	66

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO PROPOSITIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	Denominación de la propuesta .....	67
3.2.	Descripción de necesidades .....	67
3.3.	Justificación del proyecto .....	68
3.4.	Público objetivo.....	68

3.5.	Objetivos de la propuesta .....	68
3.6.	Actividades inherentes al desarrollo de la propuesta.....	69
3.7.	Planificación detallada de las actividades.....	69
3.8.	Cronograma de acciones.....	70
3.9.	Presupuesto que involucra la propuesta.....	70
3.10.	Evaluación de la propuesta.....	70

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población.....	48
Tabla 2 Dirección y liderazgo .....	50
Tabla 3 Desarrollo Pedagógico y convivencia escolar.....	53
Tabla 4 Soporte al Funcionamiento de la Institución Educativa.....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Dirección y liderazgo.....	51
Gráfico 2 Desarrollo Pedagógico y convivencia escolar.....	54
Gráfico 3 Soporte al Funcionamiento de la Institución Educativa.....	59

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Antecedentes de la Investigación**

Entre los antecedentes a señalar se tiene:

Salinas (2014), en su investigación del tipo básico, descriptivo transversal y correlacional referido a la calidad de la gestión pedagógica y práctica docente, aplicó cuestionarios para medir cada variable a una muestra de 15 docentes, 3 directivos y 110 alumnos, evidenciando una relación directa y significativa entre dichas variables, también hay correlación significativa entre la dimensión currículo y la práctica docente; y no es significativa entre evaluación del aprendizaje y la práctica docente.

Cabrejos y Torres (2014), en su ensayo cuyo diseño es del tipo descriptivo, cuantitativo con enfoque epistemológico integrativo situacional, busca si el liderazgo transformacional favorece la gestión pedagógica del director. Se desarrolló en 10 instituciones educativas públicas del distrito de Lambayeque, con una población de 14 directivos y 189 docentes. Utilizaron dos instrumentos 12 adaptados del cuestionario de IPEBA, una para directores y la segunda para

docentes. Los resultados obtenidos señalaron una gestión homogénea, enseñanza rutinaria centrada en lo administrativo en un 90% y en un 10% pedagógico, siendo su estructura organizacional rígida con funciones atomizadas en el director con un liderazgo transaccional en 95% de la institución.

Martínez (2013) en su estudio de caso tipo descriptivo ex post facto referido al liderazgo transformacional en la gestión educativa, aplicó a la muestra de 19 docentes el instrumento: Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta, cuyos resultados señalan en el director influencia en el docente en 91.5%, motiva al docente en 93.5% y lo estimula en 96.1%; los docentes no le reconocen las otras características del liderazgo transformacional.

Cervera (2012), en su investigación descriptivo correlacional que relaciona el liderazgo transformacional del Director con el clima organizacional en Instituciones Educativas, aplicó a una muestra no probabilística de 171 docentes, una encuesta con dos cuestionarios para medir las dos variables. Concluyó que entre éstas variables existe una relación significativa, de forma similar las dimensiones de ambas variables presentaron correlación significativa.

Vásquez (2012), investigó acerca de los estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundario en una muestra de 18 docentes y 90 alumnos. Esta investigación descriptiva se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ), forma 5X corta con 29 ítems para el estilo transformacional. El dominio del liderazgo transformacional y en las dimensiones según los estudiantes: Los docentes tuvieron un nivel medio (50% en estimulación y 77,8% en inspiración) y 13 un nivel bajo (18,9% en consideración y 38,9% en carisma). Según la autoevaluación: Un nivel medio en estimulación y consideración (77,8 y 72,2%) y con un nivel bajo en carisma e inspiración (38,9 y 44,4%).

Vargas (2010), en su estudio descriptivo realizado en grupos cooperativos acerca de la gestión pedagógica del trabajo docente, señala como una estrategia a éste trabajo cooperativo docente en la gestión pedagógica para planificar, ejecutar y en evaluación curricular. La muestra estuvo conformada por 66 docentes y 4 directivos. Aplicó 02 cuestionarios, para la valoración de la gestión pedagógica del Trabajo Docente en equipo y para el clima organizativo. En su análisis determinó que se practica el trabajo cooperativo en la gestión pedagógica de procesos, el 37%

del trabajo coherente de los docentes está orientado con la práctica pedagógica, el 37% de los docentes consideran que la visión y misión motivan el dialogo, 48% con actitud favorable a la innovación, el 31% mostraron colaboración e interés por apoyar el trabajo de los demás.

Medina (2010), en su tesis descriptiva, exploratoria, indaga en colegios cooperativos el liderazgo transformacional de los docentes, con muestra elegida de una institución del universo de 21 colegios de gestión cooperativa, estuvo conformada por 1 Director, 4 coordinadores y 43 docentes a quienes se les aplicó una escala valorativa de actitudes para medir el liderazgo transformacional. Concluyó que el indicador con menor percepción según las variables presento los siguientes resultados; estimulación intelectual el 41.4%, la motivación que inspira al líder docente 54%, el acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales el 60.4%, la influencia ética del líder docente en sus seguidores 56.2% y la tolerancia psicológica del líder docente 56.2%. 14

Sorados (2010), en su tesis descriptiva correlacional examina cómo influye el liderazgo en la calidad de la gestión educativa, se aplicó a muestra intencionada estratificada de 40 personas instrumentos como la encuesta por cuestionario, ficha de observación y entrevista no estructurada. Concluyó que el liderazgo de los directores presentó una relación positiva y significativa con la calidad de la gestión educativa, el 70% opinó que el desarrollo docente e institucional son coherentes con los objetivos institucionales, el 55% opinaron que la misión, visión y objetivos institucionales tienen afinidad con políticas educativas nacionales y calidad educativa, el 85% opinó que las acciones administrativas apoyan la labor pedagógica, el 80% que se fomenta las relaciones de confraternidad y cooperación, el 95% de los docentes aplican enfoques y metodologías que impulsan el aprendizaje.

Jiménez (2014), en su estudio relaciono el liderazgo transformacional de los directores con la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes en una universidad, su diseño descriptivo correlacional, no experimental con una población de 189 docentes y muestra de 66 sujetos aplicó 3 instrumentos: Cuestionarios de motivación hacia el trabajo, de estilos de liderazgo y formato evaluación de desempeño docente; para el liderazgo transformacional una media entre 4,3 al 4,7

de las dimensiones carisma, estimulación, inspiración y consideración individualizada. No encontró correlación significativa entre liderazgo transformacional y desempeño docente, sin embargo, estableció correlación significativa inversa con estimulación de la dimensión del liderazgo transformacional.

Lauro (2013) investigó la impresión de alumnos y docentes de educación básica dentro de gestión pedagógica del aula, el clima social de dichos centros y planteó la propuesta de mejora de la calidad educativa. Con una población de 02 docentes y 35 estudiantes. Esta investigación cuantitativa y cualitativa utilizó como métodos el descriptivo, analítico-sintético y las técnicas de investigación bibliográfica y de observación, encuesta y entrevistas. Utilizó cuatro cuestionarios y una ficha de observación. Los resultados evidenciaron que los alumnos valoraron las habilidades pedagógicas y didácticas en 82%, la aplicación de normas y reglamentos 89% y el clima del aula en 89%.

Penalva, Hernández y Guerrero (2013), en su estudio de caso de indagación descriptiva acerca de la gestión eficaz del docente en el aula lo señala como responsable. Investigaron la gestión docente de noveles y expertos, con una muestra de 4 docentes dos de ellos con menos de 2 años de experiencia y dos mayores a 8 años. Se les aplicó un cuestionario acerca de la gestión docente y un instrumento, de observación diaria por dos semanas acerca de la gestión del aula. Concluyeron que, en la planificación los expertos consideran la elaboración de materiales y recursos, seguimiento y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, a quienes no les supone esfuerzo; en cambio los noveles necesitan más esfuerzo. Los noveles fomentan el trabajo en equipo y realizan adaptaciones en los contenidos, mientras que los expertos adaptan metodología, evaluación y espacios.

Flores (2012), en su investigación descriptiva, exploratoria acerca de gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa; con una muestra de 66 personas, se les aplicó un cuestionario. Los resultados revelaron que la forma de 16 organización de los equipos de trabajo fue en 83% mediante coordinación, y el 17% por grupos de trabajo. El rector en la toma de decisiones conserva un clima de respeto y consenso en 100%; en un 83% promueve la excelencia académica,



que los docentes se desarrollen y trabajen en equipo. La gestión pedagógica fomenta en un 67% los diagnósticos y soluciones adaptadas a la diversidad de la comunidad. El 55% de docentes manifiestan que el liderazgo está ligado a la innovación y cambio; y el 65% de los directivos sustentan liderazgo y gestión en lo administrativo, un 55% en el área académica.

Oliveros (2011), en su estudio analizó el liderazgo docente y gestión pedagógica. La investigación fue descriptiva, correlacional. Los sujetos de investigación fueron de 57 profesores y 87 alumnos, utilizó la encuesta y el cuestionario para docentes y estudiantes de 60 ítems. Los resultados concluyeron, presencia de todos los estilos de liderazgo en la gestión pedagógica del docente que medianamente prevalece con un promedio de 2.89 con predominio en el democrático. Con referencia a la gestión pedagógica los docentes ejecutaron la planificación del proceso pedagógico dentro su proyección medianamente efectiva, en la ejecución de estrategias demostraron preferencia por las estrategias pre instruccionales que en las otras provocando desinterés en los estudiantes y en la evaluación del aprendizaje usaron los criterios, los tipos e instrumentos con un comportamiento medianamente efectivo. Estableció una relación positiva moderada y significativa entre liderazgo y gestión pedagógica.

## **1.2. Liderazgo en la gestión pedagógica**

### **1.2.1. Liderazgo**

Muchos autores en la actualidad entre los que se encuentra. Cuevas (2011), señalan al liderazgo como la habilidad de guiar, organizar e impulsar a los individuos y grupos para que obtengan sus metas. El liderazgo por tanto es la capacidad de influir en personas para dirigirlo en forma coordinada y motivada hacia el logro de determinados propósitos. También Cámere (2013) afirma que dicha influencia es función directa del prestigio y éste está relacionado si asciende y tiene autoridad para ello es fundamental que tenga valores que se proponen con el ejemplo.

El líder debe estar consciente que el primer paso es lograr el liderazgo personal trabajando su autoestima, para sentirse competente y seguro, valorarse y respetarse a sí mismo. Además, desarrollar su creatividad, visión equilibrio y

capacidad de aprender. Así como desarrollar el liderazgo interpersonal que le permite servir a los demás con una adecuada comunicación y trabajo en equipo.

Y para que la persona pueda ejercer el liderazgo en las instituciones educativas se necesita que sea reconocido como líder y respetado como tal, es sólo con el ejemplo y un conjunto de principios, valores y creencias que esto será posible. Con la práctica se formará el líder y este debe tomar en cuenta las necesidades y expectativas tanto del grupo como de sí mismo.

Piña y Fernández (2008), expresa que los cambios en las instituciones educativas son efectivos si lo asumen los docentes tanto individualmente como en equipo. Es por ello importante aprovechar su experiencia como guía de los procesos áulicos y en la inducción del personal nuevo. Para Grinberg (citado por Oliveros, 2011) el liderazgo es importante en las actividades del docente por la habilidad de dirigir y por necesidad de combinar los recursos humanos y materiales para alcanzar sus objetivos.

Las instituciones educativas emblemáticas requieren que sus directores sean profesionales con experiencia en la gestión educativa e institucional y por ende líderes proactivos y transformacionales.

### **1.2.2. Estilos de liderazgo**

Cuevas (2011) realiza dos clasificaciones respecto al liderazgo: La primera, contempla los tipos de liderazgo básico según el comportamiento del líder, la segunda desde la función de dirección.

En cuanto a la primera clasificación según el comportamiento del líder se tienen: líder autócrata, líder participativo y líder de rienda suelta o laissez.

- a) Líder autócrata, es aquel que contrae compromiso de la toma de decisiones porque considera que sus subalternos son incapaces de tomarla, pide de sus subalternos obediencia y adhesión, además de observarles su nivel de desempeño.
- b) Líder participativo, es quien se asesora de sus subordinados acerca de las decisiones que les incumben, pero no delega su derecho a tomar dichas

decisiones, impulsándolos a los subalternos a mayor capacidad de autocontrol y responsabilidad.

c) Líder de rienda suelta o *laissez*, es quien delega la responsabilidad a sus subalternos de tomar decisiones, este líder da poco contacto y apoyo, para lo cual se necesita del subalterno altamente calificado para un resultado satisfactorio.

En cuanto a la segunda clasificación de liderazgo desde la función de dirección, distinguiendo dos tipos de líderes: liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

a) Liderazgo transaccional, aquel que requiere de sus subordinados para cumplir sus objetivos, para ello determinan funciones y tareas dentro de la organización e instauran una estructura en ella; premian al desempeño y atienden las necesidades sociales de sus adeptos.

b) Liderazgo Transformacional, aquellos que inspiran a sus seguidores mediante una visión, impulsándolos a constituir la cultura organizacional y establecer un entorno carismático adecuado para el cambio.

**Liderazgo transformacional.** El liderazgo transformacional tuvo en sus inicios un enfoque racionalista pero actualmente es integrativo porque toma en cuenta los rasgos, conductas y situación donde el líder y sus seguidores se involucran. El líder transformador busca los motivos potenciales de sus seguidores y busca satisfacer altas necesidades a través de una relación de estimulación para convertir a sus seguidores en líderes morales tomando responsabilidad de sus compromisos.

Por lo que, este líder debe ser carismático, visionario, transformativo, flexible, comunitario y democrático; tener cimentado la visión, la cultura y el compromiso en forma compartida con sus seguidores. De tal manera de estar continuamente renovando las metas y valores, mejorando procesos en forma eficiente y efectiva.

Lograr esta transformación tanto en el personal como en las organizaciones el líder debe ampliar su visión e iniciativa de tal manera de tener claro los fines, y

que el comportamiento sea coherente con las creencias, principios y valores. Se tiene éxito si se logra cambiar la base motivacional del individuo hasta llevarlo al compromiso y debe estar enmarcado en la ética y la tolerancia psicológica.

Debido a que en las instituciones educativas emblemáticas se está poniendo énfasis en la cultura colaborativa y en la calidad educativa, las relaciones entre líderes y docentes se dan en forma ascendente, descendente y lateral rompiendo la relación jerárquica dentro de las instituciones emblemáticas. Este tipo de liderazgo sirve como instrumento metodológico para realizar cambios en estas instituciones. En las instituciones educativas emblemáticas, el aprendizaje es reflexivo por el uso de la tecnología en el proceso enseñanza-aprendizaje, dinamizando desde lo individual a lo colectivo con el objetivo de desarrollar en los alumnos aptitudes y actitudes para su realización humana, facilitando el aprendizaje óptimo.

Para ello, los docentes de estas instituciones deben promover y liderar estos cambios en sus estudiantes y en otros docentes, por eso cuenta con la ayuda de la motivación y otras características del liderazgo transformacional en su afán de generar los deseos de superación y de obtener logros en ellos. Este tipo de liderazgo permite transformar la forma de pensar y actuar de los agentes educativos pero centrados en el desarrollo humano para promover cambios verdaderos y permita la evolución de los grupos y organizaciones.

Busca desarrollar en el alumno capacidades reflexivas, su pensamiento y el deseo de seguir aprendiendo. Y posibilita el enriquecimiento del conocimiento entre la interacción con los docentes y los pares compañeros de grupo.

Esto conlleva a que el docente debe desarrollar un liderazgo en especial el transformacional que permita inspirar a los estudiantes en un aprendizaje colaborativo buscando lograr metas compartidas generando una dependencia recíproca y positiva dentro del grupo de trabajo con la participación de todos.

El liderazgo transformacional implica una serie de características que permite que el individuo pueda promover cambios en sus pares estimulándolos intelectualmente en asuntos pedagógicos e institucionales con un adecuado acompañamiento para el aprendizaje organizacional, de tal manera que pueda

modelar nuevos líderes docentes siendo necesario que se capaciten para poder desarrollar dichas habilidades.

### **1.2.3 Importancia del liderazgo.**

La calidad de un líder siempre ha sido, un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas y la dificultad de hallar líderes para éste puesto.

Esto se debe a los cambios que se han presentado en los negocios:

- Cambios de intensidad competitiva: Este cambio se refiere al aumento de competencia, ya que poderosas empresas extranjeras han invadido las empresas nacionales de otras empresas. La aparición de nuevas tecnologías produce un efecto similar.

Este cambio está llevando a las empresas de caso todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios. Como consecuencia las empresas están pidiendo a sus gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, canales de producción, métodos de comercialización, etc., esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, esto es que, lo que se exige es: liderazgo.

- Creciente necesidad de liderazgo: Es muy claro que la creciente necesidad de liderazgo no se detiene a los niveles ejecutivos.

La competencia exige un número cada vez mayor de jóvenes que coordinen grupos formados por gerentes de producción, de comercialización y de ventas, en el desarrollo de nuevos productos.

### **1.2.4. Líderes en acción**

**Liderazgo:** Se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria:

- Para aludir al proceso de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos.

- Para aludir a personas que desempeñen papeles en los que se espera exhiban su liderazgo.

Pero una empresa en común utiliza la primera definición ya que es aplicada como un proceso en cambio en el caso de la segunda se utiliza más en la vida diaria. Un buen liderazgo conduce a la gente a una dirección que es la que realmente conviene a Largo Plazo.

### **1.2.5. Liderazgo y dirección.**

Existen cuatro procesos básicos con los que se lleva a cabo la dirección moderna.

1. Planificación: Es deducir la forma lógica, los medios precisos para llegar a ciertos fines establecidos.
2. Elaboración de presupuestos: Es la parte del proceso de planificación relacionada con las finanzas de la organización.
3. Organización: En este proceso se debe crear una estructura formal que pueda llevar a cabo los planes. Para esto se han creado una serie de técnicas con los que se lleva a cabo la organización más efectiva.
4. Control: El control es el proceso que está al tanto de resolver cualquier problema que surja en el plan por medio de la autoridad formal.

Dirección y liderazgo pueden ser algo muy diferente. Puede que la estructura formal de que dispone un ejecutivo y la red de relaciones de colaboración que necesita sean completamente diferentes. También es cierto que los procesos de controlar y motivar a las personas pueden ser radicalmente distintos.

Podemos decir que la dirección es diferente del liderazgo ya que se basa en un conjunto de instrumentos y técnicas concretas.

### **1.2.6 Liderazgo e iniciativa empresarial**

El tipo de liderazgo efectivo que se necesita en las empresas de hoy es en cierto modo similar y en cierto modo diferente de que se ha considerado como “iniciativa empresarial”. Pero al revés de lo que ocurre con los líderes efectivos, los

empresarios de éxito suelen ser personas muy independientes, poco tolerantes y muy competitivas y esto está bien mientras se limiten a estar al frente de sus propios negocios independientes.

Quizá la razón por la que algunas personas no pueden imaginarse una empresa en la que decenas o centenares de trabajadores actúen como líderes es porque su idea de líder coincide con la que hemos dado de ese tipo de empresarios.

Es un liderazgo el que tiene una visión amplia y cuenta con amplio apoyo popular. Es de criterio amplio y general en un mundo que, tiende a centrarse en lo estrecho y lo especializado.

### **1.2.7. Tipos de liderazgo**

a) **Líder tradicional:** Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

b) **Líder legal:** Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.

c) **Líder legítimo:** El término líder legal está mal empleado. Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

Lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas"

### □ **Tipología de Liderazgo y Características**

Clasificaciones más frecuentes:

#### **Según la formalidad en su elección:**

a) **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.

El líder formal llega a su posición a través de decisiones tomadas dentro del sistema en el que se mueve. Oficial en el ejército, maestro de una escuela, jefe de una comisión, director de una fábrica, todos ellos recibieron el cargo de "líderes" de los que estaban en la cúspide de dicho sistema: el ejército, la escuela, la fábrica. Es decir, que el líder formal tiene poder y autoridad, y puede repartir recompensas, por un lado y determinar sanciones por otro.

b) **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.



Al lado del liderazgo formal surge en forma espontánea el líder no formal: algún integrante del grupo o varios, son los que mejor expresan las expectativas del grupo y por lo tanto tienen su confianza. El líder no formal surge esencialmente cuando el grupo se encuentra en una situación difícil o en crisis, o cuando los miembros del grupo se sienten defraudados o desilusionados del líder formal.

□ **Según la relación entre el líder y sus seguidores:**

**a) Liderazgo autoritario:**

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

**b) Liderazgo democrático:**

El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.

Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras.

Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

**c) Liderazgo liberal laissez faire:**

El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo.

En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

**d) Liderazgo transaccional:**

Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder.

El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

### **e) Liderazgo transformacional o carismático**

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

### **f) Liderazgo en el trabajo**

En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.

La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

#### **1.2.8. Habilidades del líder**

- Ser honrado, digno de confianza
- Ser el ejemplo
- Estar pendiente de los demás
- Estar comprometido

- Estar atento
- Exigir responsabilidad a la gente
- Tratar a la gente con respeto
- Animar a la gente
- Tener actitud positiva, entusiasta
- Apreciar a la gente

### 1.2.9. Roles de un líder

El líder tiene un rol fundamental en lo personal, familiar y en lo social.

**a) En lo personal**, tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza. Honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y además, poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.

**b) En lo familiar**, tiene que sembrar y desarrollarse los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también tiene que enseñar a sus hijos los aspectos, de la vida real, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.

**c) En el aspecto social**, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida.

En resumen, los roles del líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido; esto es un progreso económico con un desarrollo equitativo,

apoyándose en la creatividad humana en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, y no en el trabajo personal.

### **1.2.10. Teorías sobre el liderazgo**

Dentro del tema de liderazgo existen algunas teorías de diferentes autores que durante años han dedicado -o dedicaron- sus vidas a la investigación de este tema para su mejoramiento dentro de las empresas, aquí presentaremos sólo algunas y las que en cierto modo se pueden considerar como las más importante y que han sobresalido entre otras.

#### **a) Teoría de los rasgos**

La teoría de los rasgos aísla características que distinguen a los líderes de los que no lo son. Según la teoría de los rasgos el líder debe poseer las características adecuadas para que el individuo sea un líder efectivo.

Las características que los distinguen son:

**Empuje:** Líderes que presentan un alto nivel de esfuerzo y muestran iniciativa. **Deseo de dirigir:** Tienen un fuerte deseo de dirigir a otros sin dejar de asumir responsabilidades.

**Honestidad e integridad:** Los líderes construyen relaciones de confianza con los demás y muestran una alta consistencia entre su palabra y los hechos. **Confianza en sí mismos:** Los subordinados ven a sus líderes como carentes de dudas. Y los líderes se deben sentir seguros de sí mismos.

**Inteligencia:** Los líderes deben ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar decisiones correctas.

**Conocimiento relativo al trabajo:** Los líderes tiene un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y las cuestiones técnicas.

#### **b) Teoría clásica de la organización**

El proceso organizacional puede verse de dos maneras. Se considera como un proceso *creativo*, en el que un gran número de pequeñas unidades de trabajo se convierte en diferentes departamentos, secciones y en toda una

institución. También la organización puede considerarse como un proceso *analítico* por el cual un área en particular de trabajo se subdivide en secciones, departamentos y en trabajos asignados a diferentes personas en particular. En este segundo enfoque es más apropiado cuando se trata de organizar un grupo laboral, porque se empieza ordenando la cantidad de trabajo que debe hacerse, es decir, desde este punto de vista la organización se logra gracias a la división de trabajo y la delegación del mismo.

**c) Teoría de aceptación de la realidad**

La delegación da autoridad a todo gerente, de alto o de menor nivel, el poder de un gerente para usar esa autoridad depende de la disposición de los empleados para aceptarla, esto se conoce como la “zona de aceptación de la autoridad” del empleado y de aquí resulta la teoría.

En la mayoría de los casos, cuando el trabajo se delega, el subordinado es dejado en libertad para elegir una responsabilidad dentro de un cierto tipo de conducta, pero aun si se le dice al empleado que haga tal o cual tarea, éste tiene la opción de hacerla o no y de aceptar las consecuencias.

**d) Teoría de contingencia**

Son las teorías que distinguen diferentes estructuras y procesos de la organización para lograr la eficiencia en situaciones alternas.

El punto de vista de contingencia exige un cambio fundamental de filosofía: hay que abandonar el punto de vista tradicional de que hay formas preferidas de organizar que podrían permanecer relativamente fijas o a lo largo del tiempo.

**1.2.11. Elementos esenciales del liderazgo**

- Honestidad
- Autodominio
- Ejemplaridad
- Paciencia

- Compromiso
- Visión compartida

### 1.2.12. Características de un líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

**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.

**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.

**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.

**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.

**Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.** Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

**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.

**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.

**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.

**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.

Artículo: "Características de un líder"

( [http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas\\_de\\_un\\_lider.htm](http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm))

### **1.3. Gestión educativa**

El proceso de gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (Molins, 1998: 25), como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el curriculum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos (Molins, 2000).

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993) orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser (UNESCO, 1996).

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Pilar Pozner, enuncia que: “Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teóricoprácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales [...] Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”

Pozner, Pilar: *Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: “Competencias para la profesionalización de*



#### **1.4. Dirección gerencial de las instituciones educativas**

Es una función administrativa, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social de una empresa, para lograr los objetivos y metas establecidos por la organización, a través de la orientación, coordinación y motivación del personal.

Para dirigir a sus subordinados con efectividad, toda dirección debe basarse en:

- a. La autoridad
- b. La motivación
- c. La coordinación
- d. Las Comunicaciones, y
- e. El liderazgo.

##### **a) La autoridad:**

Se encuentra amparado por el aspecto normativo y el aspecto personal, el normativo es a través de un documento de nombramiento (memorado, resolución, oficio, etc.) y el aspecto personal determinado por el conocimiento, experiencia y capacidad.

La autoridad, es la columna vertebral de la organización, sin ella no puede haber gestión empresarial.

##### **b) La motivación:**

Consiste en una serie de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas en la consecución de las metas, que quiere lograr la empresa.

Para motivar a una persona, es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal – cada persona es motivada de forma distinta, y tiene fuerzas distintas a los demás.

Desde mediados del siglo XX se ha venido estudiando el tema de la motivación en las organizaciones, y varias teorías han surgido al respecto.

En su mayoría, sostienen que, dada la oportunidad, y el estímulo correcto, la gente trabaja bien y en forma positiva.

**c) La coordinación:**

La coordinación es un proceso integrador o sincronizador de los esfuerzos y acciones del personal, en calidad, tiempo y en dirección, de suerte que funcione armónicamente y sin fricciones y duplicaciones, a fin de satisfacer y alcanzar los objetivos y metas establecidas por la empresa.

Promover, coordinar y apoyar en forma planeada y estratégica, las acciones de las diferentes áreas de la Secretaría de Educación para el cumplimiento de la política educativa y el mejoramiento de la calidad educativa.

Formulado en categorías sistémicas, dividir el trabajo permite reducir complejidad asignando parcelas de problemas a unidades menores, a subsistemas especializadas, pero al mismo tiempo incrementa la complejidad interna del sistema, entre otros motivos por crear conflictos entre las decisiones de dichas unidades. Esta complejidad, en actividades de comunicación y dificultades a la compatibilidad y armonización de decisiones (relevante es el tema del conflicto entre objetivos planificados) y actividades parciales es el problema a reducir mediante la ordenación mutua, es decir, por coordinación de las decisiones organizativas – donde hay que recordar la definición de organización como red de decisiones que vinculan como premisas previas otras decisiones, todas ellas referentes a las operaciones del sistema a ordenar.

**d) Las comunicaciones:**

Es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc.

El papel que desempeña es muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operativos de la empresa. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de la empresa, es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan en toda la

estructura administrativa en forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido.

#### **1.4.1. La gestión de calidad en educación**

Las sociedades modernas se caracterizan por estar sometidas a procesos de cambio de naturaleza estructural, continuado y relativamente rápido. La creciente influencia social del progreso científico-tecnológico, junto con el carácter abierto de las economías y el considerable aumento en el grado de internacionalización en las relaciones económicas y sociales, constituyen tan sólo algunas de las causas que, junto con sus interacciones, permiten explicar ese estado de cambio permanente en el que estamos instalados.

El dinamismo de las sociedades avanzadas afecta al sistema educativo y nos obliga a preguntarnos sobre la continua adaptación de modelo que ofrezcan ser coherentes con las nuevas condiciones externas. Sin ignorar la singularidad de la educación como tarea, ni su elevado cometido social, ni la cuota de especificidad propia de las instituciones educativas, lo cierto es que sin un cambio profundo en la conceptualización de los centros educativos en tanto que organizaciones y en sus prácticas de gestión, la Educación en nuestro país tendrá serias dificultades para adaptarse a los nuevos tiempos, lograr mejores estándares de calidad para todos y contribuir substancialmente al progreso social y económico de nuestro país.

La importancia de la dimensión organizacional, la captación de su complejidad desde una perspectiva sistémica y la implementación de estrategias de gestión acordes con esa visión definen, sin lugar a dudas, un racimo de factores críticos para la mejora de nuestro sistema educativo.

#### **1.4.2. Gerencia de la institución educativa**

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000: 11) a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes"

(Álvarez, 1988:23). Para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente.

#### **1.4.3. Perfil del gerente educativo**

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con:

a) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996);

b) el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y c) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

#### **1.4.4. Perfil del director del centro educativo**

##### **A) En la gestión institucional.**

Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su institución educativa.

Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva

Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.

Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.

Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.

Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.

Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

### **B) En la gestión pedagógica**

Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.

Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.

Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.

Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.

Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

### **C) En la gestión administrativa**

Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados a la institución educativa. Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.

Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

#### **D) El proceso de dirección de la institución educativa**

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989a; Guédez, 1998).

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000), componentes que analizaremos a continuación:

- a) La planificación, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
- b) La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).
- c) La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los

recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).

d) El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000a).

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. Dato es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas (Ruetter y Conde, 1998; Graffe, 2000a).

Este análisis del gerente y de su equipo docente es lo que es información, y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia (Ponjuán, 1998) para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y la escuela en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la escuela.

## **1.5. Gerencia, liderazgo y participación**

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000).

Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos (Collerette y Delisle, 1988), temática a ser abordada seguidamente.

### **1.5.1. Gerencia y participación de la institución educativa**

El sistema gerencial a instaurar en la escuela (Conway, 1986a), consiste en: 1) crear el deseo de emprender la mejora; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa; 3) proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y 4) hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia (Senge, 1992; Gento, 1998), pero sin perder de vista que

"la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección" (Bris, 1997: 82). Darle direccionalidad es una responsabilidad del gerente educativo, en base al proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas (Senge, 1992; Manterola y González, 2000).



## **1.6. Problemas de la gestión educativa en américa latina**

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es, por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. En el período actual – la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Entonces, como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario y conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

En este marco, el propósito de este texto es aportar una reflexión acerca de las formas que emergen de los planteamientos subyacentes de distintas teorías de la organización del trabajo, y de su interacción con la esfera de la educación, tanto en lo disciplinario como, en lo político.

El texto está estructurado en seis partes. La primera examina los planteamientos básicos de la gestión. La segunda, considera distintas definiciones. La tercera analiza la evolución de los modelos de gestión, la trayectoria que ellos delinean, y hacia a donde apuntan. La cuarta, se vuelca a la dimensión de la educación considerando las orientaciones de política educativa de fin de siglo que condicionan la situación actual. La quinta parte analiza algunos problemas relacionados con la definición del objeto de la gestión educativa. Y en la sexta y última, se ofrecen algunas conclusiones.

### **1.7. Manejo y control de procesos. predicción**

Una gestión educativa de excelencia exige del directivo su manejo integral, para lo cual Deming (1989) propone la aplicación del "sistema de conocimiento profundo" el cual establece que ningún gerente podrá mejorar la calidad del servicio educativo, si no percibe a la escuela como un sistema: red compleja de procesos - teoría de sistema (Deming, 1989b)-, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas -teoría de la variación (Deming, 1989b)- sean éstas: 1) variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo; 2) variación no aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo (Conway, 1986b).

### **1.8. Definición del modelo de gestión de la institución educativa**

Seguidamente se presenta un modelo para apoyar al directivo a dirigir el sistema que representa la escuela, en aras de ofrecer un servicio de alta calidad. Este modelo que pretende representar el proceso de dirección de la escuela: 1) se alimenta del conjunto de insumos, tales como: alumnos con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio (objetivos, contenidos, estrategias, medios, normativa, etcétera) y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee (Molins, 2000); 2) produce como

resultados: alumnos que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada producto de la innovación, su ensayo y adecuación de sus prácticas pedagógicas; y 3) contempla un conjunto de pasos o componentes que permiten transformar los insumos en los resultados antes descritos, los cuales se presentan a continuación:

a) Generación del compromiso con la transformación de la escuela (Deming, 1999).

Este componente inicial constituye la plataforma sobre la cual se crea el deseo (Conway, 1996) de comprometerse en el proceso de cambio y transformación de la escuela; donde los esfuerzos de concientización, motivación y potenciación de las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa, juegan un papel fundamental, ya que se requiere generar un entusiasmo por trabajar juntos en la construcción de una escuela de excelencia académica.

b) Diseño del proyecto de escuela a construir.

Este segundo componente del modelo de gestión, se relaciona con el diseño, por parte de los actores, del futuro de institución educativa que pretenden construir como resultado de la visión compartida que tienen de ella; tomando en cuenta que "el gobierno tiene que velar para que todas las instituciones educativas tengan una calidad de enseñanza que asegure un mínimo en cuanto a contenidos y nivel de exigencias" (Ander-Egg, 1993:113).

Habida cuenta de la fundamentación legal, el curriculum oficial y las política y planes educativos, los actores diseñan la escuela que desean, sobre la base del diagnóstico de su realidad, para lo cual deberán establecer la visión, misión y principios del proyecto educativo que pretende desarrollar la comunidad educativa. Seguidamente deberán adecuar el curriculum a la realidad regional y local de la escuela, desarrollar el plan anual y demás proyectos orientados a generar la innovación educativa y las mejoras de las prácticas pedagógicas. Adicionalmente, también será fundamental diseñar o revisar los procesos claves y de apoyo a través de los cuales se presta el servicio educativo en las áreas docentes y administrativas, así como los principios de gestión y la estructura organizacional de soporte al

funcionamiento de la escuela, donde puede jugar un papel importante el reglamento del centro escolar (Manterola y González, 2000; Galve y Camacho, 2008).

c) Liderazgo y participación en la transformación.

Este tercer componente del modelo se relaciona con el proceso de liderazgo que debe ejercer el gerente educativo para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos; y en la operación diaria de los diferentes procesos docentes y administrativos que sirven de soporte a la prestación del servicio ofrecido por la escuela, para proporcionar al alumnado un aprendizaje pertinente y significativo, de conformidad con el diseño consensuado de la escuela a construir.

d) Evaluación continua del aprendizaje colectivo.

En esta etapa el directivo debe centrarse en la definición y aplicación de un sistema que permita evaluar, tanto el proceso de ejecución de las acciones que los diversos actores de la comunidad educativa llevan a cabo, así como los resultados e impacto de las mismas en función de los elementos constitutivos del diseño del centro escolar a construir. En esta fase del modelo, será de vital importancia la labor de seguimiento y facilitación del gerente para que la comunidad educativa pueda definir un sistema de indicadores y obtener información que posibilite dicha evaluación, a través de esquemas participativos de análisis y resolución de problemas y la generación de ajustes a las acciones emprendidas.

e) Potenciación del aprendizaje continuo.

Este último componente del modelo se fundamenta en el principio de la capacidad de la escuela como organización y de sus actores de aprender continuamente, a partir de las mejoras emprendidas y lo inacabado de cualquier acción humana. De hecho, la evaluación continua posibilita información que puede apoyar tanto el esfuerzo de redefinición del diseño de la escuela a construir, como de los ajustes en términos de objetivos,

metas y acciones para lograr la escuela de excelencia académica. En esencia, es el proceso de autoconciencia de los actores de la comunidad educativa de cuánto pueden, aún, continuar haciendo para materializar su visión de una escuela en continua construcción.

### **1.9. Formación de equipos. liderazgo y delegación en la toma de decisiones**

Formar equipo y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Formar equipo implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas (Graffe, 2010).

Ello exige que el directivo ejerza su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo (Conway, 1988: 3), para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del proyecto educativo y la visión de la escuela, basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten (Álvarez, 1998: 53).

El líder debe favorecer que el equipo desarrolle un espíritu de cuerpo que permita a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones de la tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socio-afectivo entre ellos (Holos, s.f); de manera tal que cada miembro desempeña el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde es vital la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

Además, el líder debe apoyar al equipo para que logre el equilibrio entre las fuerzas centrípetas (motivaciones, intereses y responsabilidades compartidas) que llevan a crear, mantener y aumentar la unión del grupo; y las centrífugas (motivaciones, intereses y labores propias de cada individuo) que tienden a desunir o romper el grupo (Moreno, s.f.). En este sentido, el líder debe generar en el grupo un espíritu de compromiso con su misión y valores, con el cumplimiento del programa acordado y un clima de participación tanto para el análisis de la acción emprendida, como sobre su estado de ánimo y sentimientos

## **1.10. Gerencia de la institución educativa**

### **a) Gerencia, Liderazgo Y Participación**

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000). Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos (Collerette y Delisle, 1988), temática a ser abordada seguidamente.

### **b) Gerencia y participación de la institución educativa**

El sistema gerencial a instaurar en la escuela (Conway, 1986a), consiste en: 1) crear el deseo de emprender la mejora; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa; 3) proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y 4) hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia (Senge, 1992; Gento, 1998), pero sin perder de vista que "la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección" (Bris, 1997: 82). Darle direccionalidad es una responsabilidad del gerente educativo, en base al proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas (Senge, 1992; Manterola y González, 2000).

### **c) Manejo y control de procesos. Predicción.**

Una gestión educativa de excelencia exige del directivo su manejo integral, para lo cual Deming (1989b) propone la aplicación del "sistema de conocimiento profundo" el cual establece que ningún gerente podrá mejorar

la calidad del servicio educativo, si no percibe a la escuela como un sistema: red compleja de procesos -teoría de sistema (Deming, 1989b)-, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas -teoría de la variación

(Deming, 1989b)- sean éstas: 1) variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo; 2) variación no aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo (Conway, 1986b).

#### **d) Definición del modelo de gestión de la institución educativa**

Seguidamente se presenta un modelo para apoyar al directivo a dirigir el sistema que representa la escuela, en aras de ofrecer un servicio de alta calidad. Este modelo que pretende representar el proceso de dirección de la escuela: 1) se alimenta del conjunto de insumos, tales como: alumnos con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio (objetivos, contenidos, estrategias, medios, normativa, etcétera) y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee (Molins, 2000); 2) produce como resultados: alumnos que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada producto de la innovación, su ensayo y adecuación de sus prácticas pedagógicas; y 3) contempla un conjunto de pasos o componentes que permiten transformar los insumos en los resultados antes descritos, los cuales se presentan a continuación:

Generación del compromiso con la transformación de la escuela (Deming, 1989).

Este componente inicial constituye la plataforma sobre la cual se crea el deseo (Conway, 1986) de comprometerse en el proceso de cambio y transformación de la escuela; donde los esfuerzos de concientización, motivación y potenciación de las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa, juegan un papel fundamental, ya que se requiere generar un entusiasmo por trabajar juntos en la construcción de una escuela de excelencia académica.

#### **e) Diseño del proyecto de escuela a construir**

Este segundo componente del modelo de gestión, se relaciona con el diseño, por parte de los actores, del futuro de institución educativa que pretenden construir como resultado de la visión compartida que tienen de ella; tomando en cuenta que "el gobierno tiene que velar para que todas las instituciones educativas tengan una calidad de enseñanza que asegure un mínimo en cuanto a contenidos y nivel de exigencias" (Ander-Egg, 1993:113).

Habida cuenta de la fundamentación legal, el curriculum oficial, las políticas y planes educativos, los actores diseñan la escuela que desean, sobre la base del diagnóstico de su realidad, para lo cual deberán establecer la visión, misión y principios del proyecto educativo que pretende desarrollar la comunidad educativa. Seguidamente deberán adecuar el curriculum a la realidad regional y local de la escuela, desarrollar el plan anual y demás proyectos orientados a generar la innovación educativa y las mejoras de las prácticas pedagógicas. Adicionalmente, también será fundamental diseñar o revisar los procesos claves y de apoyo a través de los cuales se presta el servicio educativo en las áreas docentes y administrativas, así como los principios de gestión y la estructura organizacional de soporte al funcionamiento de la escuela, donde puede jugar un papel importante el reglamento del centro escolar (Manterola y González, 2000; Galve y Camacho, 1998).

#### **f) Liderazgo y participación en la transformación.**

Este tercer componente del modelo se relaciona con el proceso de liderazgo que debe ejercer el gerente educativo para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos; y en la operación diaria de los diferentes procesos docentes y administrativos que sirven de soporte a la prestación del servicio ofrecido por la escuela, para proporcionar al alumnado un aprendizaje pertinente y significativo, de conformidad con el diseño consensuado de la escuela a construir.



**g) Evaluación continua del aprendizaje colectivo.**

En esta etapa el directivo debe centrarse en la definición y aplicación de un sistema que permita evaluar, tanto el proceso de ejecución de las acciones que los diversos actores de la comunidad educativa llevan a cabo, así como los resultados e impacto de las mismas en función de los elementos constitutivos del diseño del centro escolar a construir. En esta fase del modelo, será de vital importancia la labor de seguimiento y facilitación del gerente para que la comunidad educativa pueda definir un sistema de indicadores y obtener información que posibilite dicha evaluación, a través de esquemas participativos de análisis y resolución de problemas y la generación de ajustes a las acciones emprendidas.

**h) Potenciación del aprendizaje continuo.**

Este último componente del modelo se fundamenta en el principio de la capacidad de la escuela como organización y de sus actores de aprender continuamente, a partir de las mejoras emprendidas y lo inacabado de cualquier acción humana. De hecho, la evaluación continua posibilita información que puede apoyar tanto el esfuerzo de redefinición del diseño de la escuela a construir, como de los ajustes en términos de objetivos, metas y acciones para lograr la escuela de excelencia académica. En esencia, es el proceso de autoconciencia de los actores de la comunidad educativa de cuánto pueden, aún, continuar haciendo para materializar su visión de una escuela en continua construcción

**i) Formación de equipos. Liderazgo y delegación en la toma de decisiones**

Formar equipo y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Formar equipo implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas (Graffe, 2000a).

Ello exige que el directivo ejerza su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y

emularlo (Conway, 1988: 3), para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del proyecto educativo y la visión de la escuela, basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten (Álvarez, 1998: 53).

El líder debe favorecer que el equipo desarrolle un espíritu de cuerpo que permita a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones de la tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socio-afectivo entre ellos (Holos, s.f); de manera tal que cada miembro desempeña el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde es vital la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

Además, el líder debe apoyar al equipo para que logre el equilibrio entre las fuerzas centrípetas (motivaciones, intereses y responsabilidades compartidas) que llevan a crear, mantener y aumentar la unión del grupo; y las centrífugas (motivaciones, intereses y labores propias de cada individuo) que tienden a desunir o romper el grupo (Moreno, s.f.). En este sentido, el líder debe generar en el grupo un espíritu de compromiso con su misión y valores, con el cumplimiento del programa acordado y un clima de participación tanto para el análisis de la acción emprendida, como sobre su estado de ánimo y sentimientos

### **1.11. Conceptos fundamentales**

**CALIDAD.** Al término calidad le ocurre lo que a tantos otros a los que su amplio uso y difusión les produce una erosión en su significado, atribuyéndoseles tantos matices que los van convirtiendo en expresiones que encierran sentidos múltiples y diversos y por lo mismo vagos.

La etimología de este término se encuentra en el vocablo latino "qualitas – atis".

Nuestro diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como la "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". El

mismo diccionario la define también en sentido absoluto, como " la superioridad o excelencia".

**CALIDAD EDUCATIVA.** Calidad, es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro.

Las demandas para mejorar la calidad de la educación en la mayor parte de los países del mundo, constituye el reto fundamental de la política educativa en el presente siglo.

**FUNCIONALIDAD.** Relación entre resultados educativos y fines de la educación y metas institucionales y las aspiraciones y necesidades educativas de la comunidad y los individuos.

**EFICACIA.** Es la coherencia entre resultados, metas y objetivos, también se define como la consecución de los objetivos educacionales, establecidos como valiosos y deseables.

**MODERNIDAD.** Proceso, para poner a la educación a tono con las exigencias presentes y las del nuevo siglo, cuyo último fin busca el desarrollo más fluido de las actividades educativas, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros, dotación de libros y material educativo, así como la mejora de la infraestructura física de los mismos

**CALIDAD Y GESTIÓN.** Los planteamientos que buscan mejorar los procesos de gestión están orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación; en este marco, se tiene como eje sustantivo de las prácticas educativas: el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, no sólo se plantean quehaceres pedagógico-didácticos sino, además, incluye formas organizativas y de vinculación con la comunidad.

**LIDERAZGO.** Es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, en un sentido foucaultniano de problematizar

prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.

**CLIMA INSTITUCIONAL.** Al ambiente en donde uno se desenvuelve, refiriéndome al espacio de trabajo, primeramente, para lograr el mencionado clima es importante que se tenga presente la actitud al cambio, en donde exista una comunicación fluida, un trato horizontal, los aspectos mencionados básicos, nos conduce a poder tener un clima adecuado

**GESTIÓN.** Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral

**TOMA DE DECISIONES.** La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

**GERENCIA.** La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

**TRABAJO EN EQUIPO.** Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

**GERENTE.** Es un término descriptivo para ciertos ejecutivos en una operación de negocios. Es también un título formal para ciertos ejecutivos de negocios, aunque las labores de un gerente general varían según la industria en la que se desarrolle su empresa.

**CULTURA ORGANIZACIONAL.** Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO OPERATIVO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Planteamiento del problema**

El liderazgo en la gestión pedagógica es un tema crucial, donde las fronteras se han abierto; las diversas instituciones educativas estatales y no estatales, en algunos casos se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas y podríamos decir que en otros casos no. El hecho de ser cada vez más competitiva ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de su institución. Al hablar de Instituciones Educativas y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus Instituciones y que orientan a la comunidad educativa a conseguirlo.

Un Director como líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de los objetivos.

La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guían. La función del líder se otorga a individuos a los que se consideran capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de alumnos y docentes. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea.

La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos de la Comunidad educativa y el Director, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir una administración apropiada para su Institución. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal o de nuestra organización.

Un verdadero líder educativo tendría que ser el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo para una gestión pedagógica e institucional apropiada. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez.

Un Director como líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de los objetivos. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guían. La función del líder se otorga a individuos a los que se consideran capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de alumnos y docentes. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos de la Comunidad educativa y el Director, o aquel que representa la autoridad

máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir una administración apropiada para su Institución. Este análisis nos llevará a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal o de nuestra organización. Un verdadero líder educativo tendría que ser el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo para una gestión pedagógica e institucional apropiada. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez.

El Director como líder en la gestión pedagógica e institucional se proyecta a ser un maestro abierto, que establece con sus alumnos y docentes una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados.

Por consiguiente, se espera de un auténtico Director–líder a un maestro con un estilo y una característica de liderazgo en la gestión pedagógica e institucional apropiado para su institución a un timonel, un catalizador, un facilitador –un agente del aprendizaje y de la gestión–, pero no su causa primera. El énfasis de la enseñanza está puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad, y no en dar respuestas petrificadas. Debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos y docentes tengan otra realidad distinta a la suya.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo



más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso. De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado a sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

## **2.2. Justificación de la investigación**

La necesidad de los cambios y transformaciones que se han venido impulsando en la sociedad, han estado dando motivos para que ocurra una nueva manera de ver y hacer las cosas. El Sistema Educativo, como la institución escolar como unidad operativa, no es ajeno a esta situación. La búsqueda de nuevas propuestas, innovadoras y creativas, han sido los elementos para encontrar respuestas a las situaciones que se están presentando en virtud de las circunstancias, el propósito de ésta es buscar un nuevo perfil del director de una I.E. porque es una de las grandes demandas que la sociedad exige sobre todo en este tipo de cambios.

También es importante para describir y establecer un diagnóstico de la gestión institucional y pedagógica actual de los directores de las diferentes instituciones educativas tanto de gestión estatal y no estatal con el fin de descubrir la actual capacidad de gestión a través de la obtención de datos empíricos, haciendo uso de los instrumentos de investigación que luego de analizarlos ,compararlos e interpretarlos, me permitirán establecer algunas conclusiones y sugerencias siempre con la idea de mejorar la gestión institucional y pedagógica y por ende mejorar la calidad educativa. Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para elegir y ser líderes del grupo humano en general.

## **2.3. Formulación del problema de investigación**

Debemos tener en cuenta que la esencia del liderazgo en un Director son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que un Director sea líder es la

disposición de la comunidad educativa a seguirlo. Además, la comunidad educativa tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

La realidad actual de los Directores como líderes en la gestión Pedagógica e Institucional de las diversas Instituciones Educativas son determinantes para el desarrollo y la buena marcha de su institución y con el deseo de conocer la influencia del liderazgo de los directores en la gestión Pedagógica e institucional se plantea las siguientes interrogantes:

### **2.3.1. Pregunta General**

¿Es Influyente el Liderazgo en la Gestión Pedagógica e Institucional de los Directores del nivel secundario las instituciones emblemáticas de la ciudad de Puno?

### **2.3.2. Preguntas Específicos**

- a) ¿Cómo es la gestión pedagógica e institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno?
- b) ¿Cuáles son las características de la gestión pedagógica e institucional de los Directores del nivel Secundario de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno?

## **2.4. Objetivos de la investigación**

### **2.4.1. Objetivo general**

Determinar la influencia del liderazgo en la gestión pedagógica e Institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones emblemáticas de la ciudad de Puno.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- a) Describir las características de la Gestión Pedagógica e Institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno.
- b) Determinar en qué procesos de la gestión pedagógica de los Directores del nivel secundario de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno tienen más influencia en los docentes investigados.

c) Determinar en qué procesos de la gestión institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno tienen más influencia en los docentes investigados.

## **2.5. Hipótesis**

El Liderazgo influye en la gestión pedagógica e Institucional de los Directores del nivel secundario de las Instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno.

## **2.6. Variables de investigación:**

### **2.6.1. Variable independiente**

#### **A. Procesos y niveles de la gestión pedagógica**

A.1 Dirección y liderazgo

A.1.1 Desarrollo y planeamiento institucional

A.1.2 Gestión de relaciones interinstitucionales y comunitarias

A.1.3 Evaluación de la gestión escolar

A.2 Desarrollo pedagógico y convivencia escolar

A.2.1 Gestión de la matrícula

A.2.2 Preparación de condiciones para la gestión de los aprendizajes

A.2.3 Fortalecimiento del desempeño docente

A.2.5 Gestión de la convivencia escolar y la participación

#### **B. Procesos y niveles de la gestión institucional**

B.1 Soporte al funcionamiento de la I.E.

B.1.1 Administración de los recursos humanos

B.1.2 Administración de la infraestructura, los servicios básicos y complementarios

B.1.3 Administración de los bienes, recursos materiales y educativos

B.1.4 Administración de recursos económicos

### **2.6.2 Variable dependiente**

Liderazgo Pedagógico e Institucional de los Directores de las Instituciones Educativas Emblemáticas de Puno, G.U.E. San Carlos, Colegio Nacional San Carlos y Colegio Nacional Inmaculada Concepción.

## 2.7 Metodología de la investigación

La investigación es un proceso metódico y sistemático que está orientado a la solución de problemas o interrogantes científicos mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o las respuestas a las interrogantes.

### 2.7.1 Nivel y tipo de investigación

La investigación es descriptiva porque está orientada a describir un fenómeno mediante el estudio del mismo en circunstancias temporales y espaciales determinadas.

Es una investigación aplica porque está orientada a conocer el fenómeno para actuar, para construir, para modificar.

### 2.7.2. Diseño de la investigación

Es una investigación no experimental, observacional, retrospectiva en vista a que la recolección de datos se realizó sin manipular el entorno.

## 2.8 Población y muestra

### 2.8.1. Población

La población de la presente investigación está conformada por tres instituciones educativas del nivel de educación secundaria, que están consideradas como emblemáticas en la ciudad de Puno.

Tabla 1 *Población*

Institución Educativa	Varones	Mujeres	Total
Gran Unidad Escolar San Carlos	81	59	140
Colegio Nacional San Carlos	73	46	119
Colegio Nacional María Auxiliadora	56	35	91
<b>T O T A L</b>	<b>210</b>	<b>140</b>	<b>350</b>

### 2.8.2. Muestra

Aplicada la fórmula para obtener la muestra es de 153 docentes con un nivel de confianza del 90% y margen de error de + - 5%.

## **2.9. Técnicas e instrumentos de evaluación**

**Técnica:** Encuesta

**Instrumento:** “Encuesta para Directivos, Docentes y Personal Administrativo, Padres de Familia, Estudiantes y Alumnos de la Institución Educativa “Luis Negreiros Vega” REF. APLICATIVO PAT-PEI 2018. Consta de tres tipos de procesos, doce procesos de la I.E., treinta nueve indicadores y tres niveles de implementación de los indicadores.

Este instrumento fue elaborado y adaptado por la “Institución Educativa Luis Negreiros Vega” y publicado por el Ministerio de Educación del Perú.

## 2.10. Presentación y análisis de los resultados

### A. Procesos y niveles de la gestión pedagógica

#### A.1 Dirección y liderazgo resultados

Tabla 2 *Dirección y liderazgo*

Tipo de proceso	Procesos de la I.E.	Indicadores	Nivel de Implementación de los indicadores					
			No se cumplió		Medianamente		En su totalidad	
Dirección y Liderazgo	Desarrollar planeamiento Institucional	Cuenta con un PEI elaborado con la participación de la comunidad educativa (equipo directivo, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres/madres de familia)	03	1.96%	15	9.80%	135	88.24%
		Tiene un PCI que orienta los procesos pedagógicos a través de la diversificación curricular.			15	9.80%	138	90.20%
		Tiene un PAT que establece actividades anuales en función a los compromisos de gestión escolar.	02	1.31%	16	10.46%	135	88.23%
		Posee un PEI que establece las funciones, derechos sanciones y estímulos de los integrantes de la comunidad educativa.					153	100.00%
	Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias	Implementa proyectos y programas de instituciones públicas y privadas considerando los objetivos de la I.E.	15	9.80%	107	69.93%	31	20.27%
		Promueve alianzas interinstitucionales y/o comunitarias para alcanzar los objetivos de la I.E.	14	9.15%	94	61.44%	45	29.41%
		Realiza e implementa acuerdos de beneficio mutuo con organizaciones y/o representantes de la comunidad.	68	44.44%	51	33.33%	34	22.23%
	Evaluar la gestión escolar	Realiza de forma oportuna y pertinente el monitoreo a los procesos que se desarrollan en la I.E.	15	9.80%	78	50.98%	60	39.22%
		Evalúa los resultados del funcionamiento de la I.E., reconociendo sus avances y limitaciones.	10	6.53%	93	60.78%	50	32.69%
		Implementa mecanismos y estrategias de mejora continua del funcionamiento de la I.E., garantizando la sostenibilidad del servicio educativo prestado.	03	1.96%	30	19.61%	120	78.43%
		Brinda información en forma periódica a la comunidad educativa acerca de los resultados de aprendizaje y gestión de la I.E.					153	100.00%

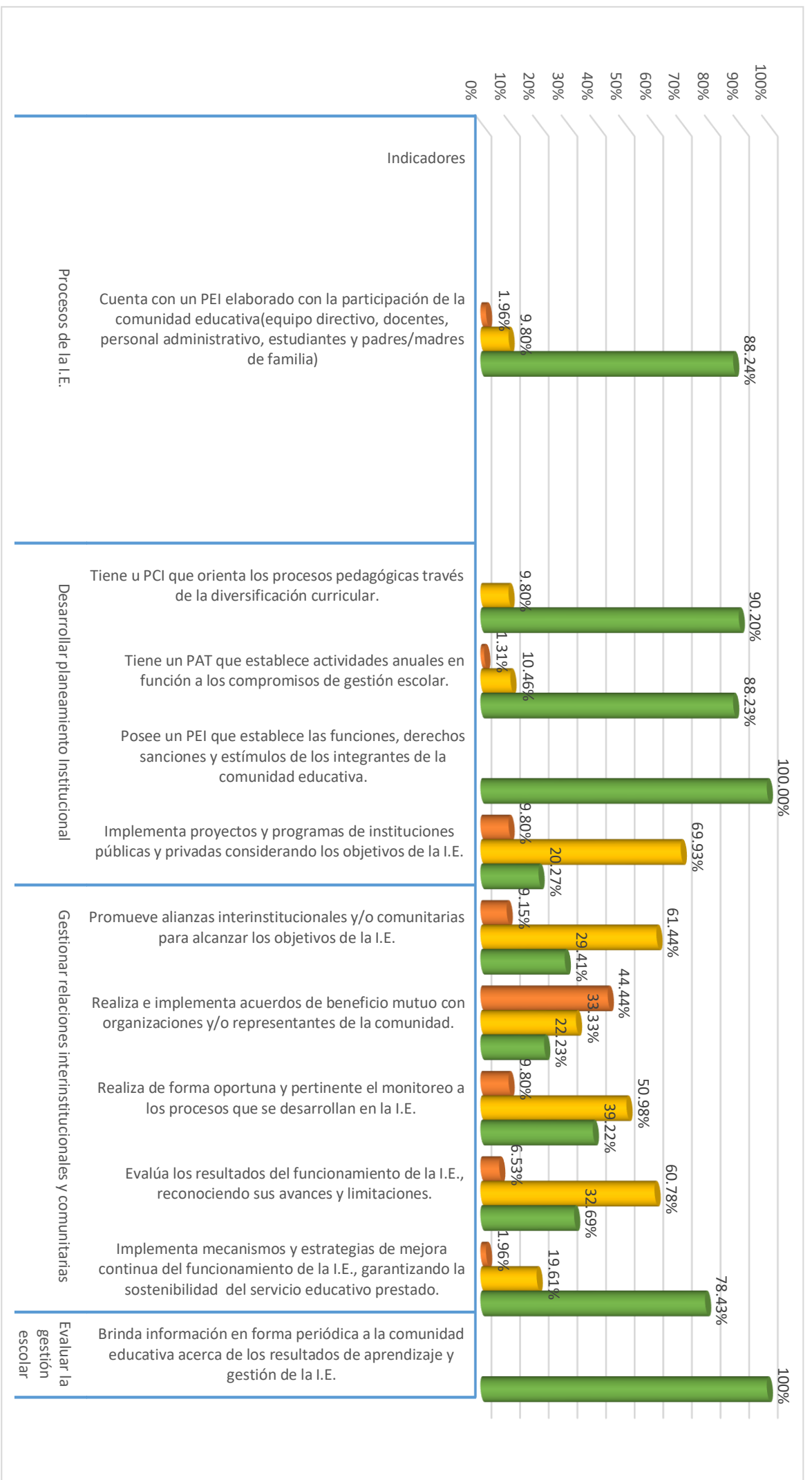


Gráfico 1 Dirección y liderazgo

## INTERPRETACIÓN

En el proceso: **Desarrollo y planeamiento Institucional** observamos los en función a los compromisos de gestión escolar siguientes resultados: todas las instituciones educativas investigadas posee el Reglamento Interno(RI) que establece las funciones, derechos, sanciones y estímulos de los integrantes de la comunidad educativa; el 90.20% de los directores encuestados tienen su Proyecto Educativo Institucional (PEI) que orienta los procesos pedagógicos a través de la diversificación curricular; el 88.24% cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) elaborado con participación de la comunidad educativa; y el 88.23% cuenta con el Plan Anual de Trabajo (PAT).

Al analizar los resultados podemos afirmar que casi la totalidad de los directores cumple con elaborar todos los instrumentos de gestión anual de la institución educativa. El 3.27% no cumplió.

En el proceso: **Gestionar Relaciones Interinstitucionales y comunitarias** el 69.93% cumple medianamente con implementar proyectos y programas institucionales públicas y privadas considerando los objetivos de la institución educativa; el 20.27% cumple en su totalidad con este indicador; el 9.80% no cumplió. En lo relacionado al indicador promueve alianzas interinstitucionales y/o comunitarias para alcanzar los objetivos de la I.E., el 61.44% cumplió medianamente, el 29,41% cumplió en su totalidad y solo el 9.15%no cumplió.

En el indicador “Realiza e implementa acuerdos de beneficio mutuo con organizaciones y/o representantes de la comunidad”, el 44.44% no cumplió, el 33.33% cumplió medianamente y el 23% cumplió en su totalidad.

Al analizar estos resultados podemos afirmar que la mayoría de directores de las instituciones educativas investigadas cumple medianamente con este proceso de gestión; pocos cumplen totalmente con este indicador y un bajo porcentaje no cumplió con este proceso. Preocupa el 44.44% (casi la mitad) que no hizo nada con este proceso de gestión.



Tabla 3 *Desarrollo Pedagógico y convivencia escolar*

Tipo de proceso	Procesos de la I.E.	Indicadores	Nivel de Implementación de los indicadores					
			No se cumplió		Medianamente		En su totalidad	
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestionar la matrícula	Organiza y realiza oportunamente el proceso de matrícula, brindando información acerca de la trayectoria escolar de las y los estudiantes.					153	100.00%
		Organiza y realiza oportunamente el proceso de ratificación de la matrícula, asegurando la permanencia de las y los estudiantes.					153	100.00%
		Asegura la permanencia del estudiante en el sistema educativo, mediante la atención oportuna durante el recibimiento y otorgamiento de traslados.					153	100.00%
	Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes	Elabora la programación curricular acorde a las necesidades y características de aprendizaje de las y los estudiantes de la I.E.					153	100.00%
		Organiza y verifica el cumplimiento de las hojas lectivas planificadas en la calendarización del año escolar.					153	100.00%
		Organiza y verifica la distribución de espacios para asegurar los procesos pedagógicos.			80	52.29%	73	47.71%
	Fortalecer el Desempeño Docente	Implementa estrategias de trabajo colegiado permanente entre los docentes de la I.E.	02	1.31%	90	58.82%	61	39.87%
		Realiza investigaciones e innovación pedagógica relacionados a la gestión de los aprendizajes gestión escolar.	03	1.96%	120	78.43%	30	19.61%
		Implementa acciones de acompañamiento monitoreo pedagógico para mejorar la gestión de los aprendizajes.	03	1.96%	110	71.90%	40	26.14%
	Gestionar los aprendizajes	Asegura y garantiza la realización de las sesiones de aprendizaje, considerando la secuencia didáctica y utilizando estrategias pedagógicas.	05	3.27%	120	78.43%	38	18.30%
		Implementa actividades de refuerzo escolar a estudiantes que muestran dificultades de aprendizaje.			140	91.50%	13	08.50%
		Realiza acciones de tutoría o acompañamiento integral al estudiante.			148	96.73%	05	03.27%
		Evalúa el rendimiento y desempeño de sus estudiantes, en función a los aprendizajes esperados.					153	100.00%
		Emite de manera oportuna registros y certificados del aprendizaje de los estudiantes.					153	100.00%
	Gestionar la convivencia escolar y la participación	Cuenta con un Comité de Tutoría que establece de manera consensuada normas de convivencia que forman parte del Reglamento Interno.	03	1.96%	30	19.61%	5	78.43%
		Desarrolla estrategias y espacios para brindar soporte emocional y protección a las y los estudiantes de la comunidad educativa.	08	5.23%	90	58.82%	55	35.95%
		Cuenta con espacios que promueven la participación y organización estudiantil (Municipio escolar, consejo estudiantil u otros)	03	1.96%	112	73.20%	38	24.84%
		Cuenta con mecanismos para involucrar a las familias en el aprendizaje de sus hijos (Escuela de padres, reuniones de atención personalizada, actividades por el buen inicio)			120	78.43%	33	21.57%

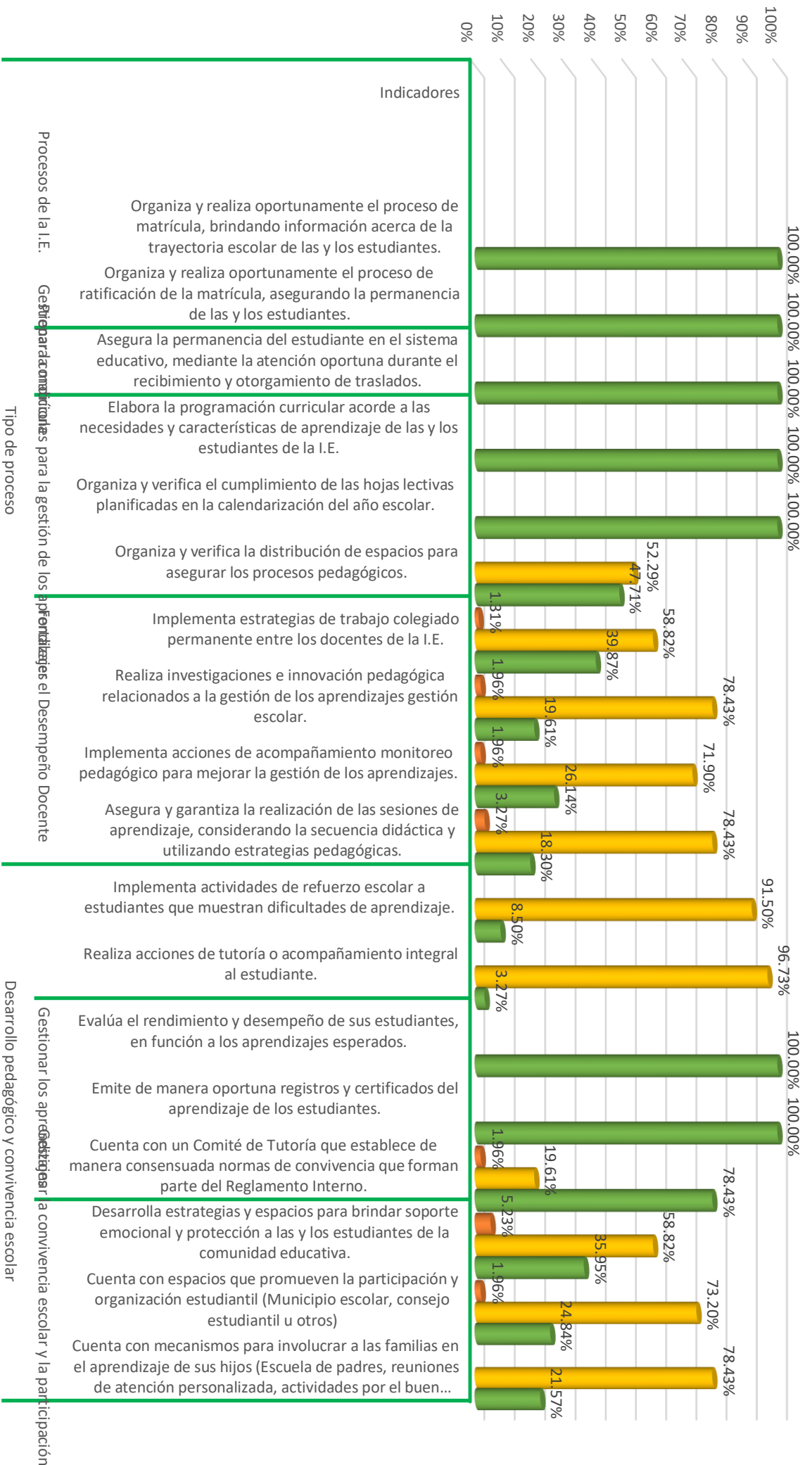


Gráfico 2 Desarrollo Pedagógico y convivencia escolar

## INTERPRETACIÓN

En el proceso: **Gestionar la matrícula**, todos los directores (100%) han cumplido en su totalidad con todos los indicadores “organiza y realiza oportunamente el proceso de matrícula, brindando información acerca de la trayectoria escolar de las y los estudiantes”, “Organiza y realiza oportunamente el proceso de ratificación de la matrícula, asegurándola permanencia de los/las estudiantes”. “asegura la permanencia del estudiante en el sistema educativo, mediante la atención oportuna durante el recibimiento y otorgamiento de traslados”.

Al analizar los resultados podemos afirmar que todos los directores de las instituciones educativas cumplen en su totalidad todos los indicadores relacionados con este proceso.

En el proceso “**Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes**” en los indicadores “Elabora la programación curricular acorde a las necesidades y características de aprendizaje de las y los estudiantes de la I.E.” y “Organiza y verifica el cumplimiento de las horas lectivas planificadas en la calendarización del año escolar” han cumplido en su totalidad (100%) todos los directores de las instituciones educativas investigadas. En el indicador “organiza y verifica la distribución de espacios para asegurar los procesos pedagógicos”, el 52.29% cumplió medianamente y el 47.71 % cumplió en su totalidad.

Al analizar los resultados en lo relacionado con la preparación de las condiciones para inicio del año escolar, en lo que respecta, a la programación curricular y horarios los han cumplido en su totalidad, encontrándose algunas condiciones que no permiten distribuir, a satisfacción de todos los docentes, los espacios para optimizar los procesos pedagógicos.

En lo que respecta al proceso “**Fortalecer el Desempeño Docente**” en el indicador “Implementa estrategias de trabajo colegiado permanentes entre los docentes de la I.E. encontramos que 58.82% lo ha realizado medianamente; el 39.87” lo han ejecutado en su totalidad y el 1.31% no cumplió. En el indicador” Realiza investigaciones e innovación pedagógica relacionados a la gestión de los aprendizajes y gestión escolar “el 78.43%lo cumple medianamente; el 19.61% lo cumple en su totalidad y solo el 1.96% no cumplieron con este indicador. En lo

relacionado al indicador “Implementa acciones de acompañamiento y monitoreo pedagógico para mejorar la gestión de los aprendizajes “El 71.90% lo cumple medianamente; el 26.14% lo ha realizado en su totalidad y el 1.96% no hizo nada.

Al analizar los resultados podemos decir que los directores muestran dificultades para promover el trabajo en equipo, las investigaciones e innovaciones pedagógicas para mejorar gestión de los aprendizajes y la gestión escolar. Lo mismo ocurre para implementar el acompañamiento pedagógico y el monitoreo.

En lo relacionado al proceso “**Gestionar los aprendizajes**” en el indicador “Asegura y garantiza la realización de las sesiones de aprendizaje, considerando la secuencia didáctica y utilizando estrategias pedagógicas”, el 78.43% cumple medianamente, el 18.30% lo hace en su totalidad y el 3.27% no cumplió. En lo que respecta al indicador “implementa actividades de refuerzo escolar a estudiantes que muestran dificultades de aprendizaje, el 91.50% lo hace medianamente y el 8.50% cumple en su totalidad. En el indicador “Realiza acciones de tutoría o acompañamiento integral al estudiante” el 96.73% lo cumple medianamente y el 3.27% lo hace en su totalidad. En el indicador “Evalúa el rendimiento y desempeño de sus estudiantes, en función a los aprendizajes esperados” y en el indicador “Emite de manera oportuna registros y certificados del aprendizaje de los estudiantes “todos los docentes los cumplen en su totalidad (100%).

Al analizar los resultados en lo relacionado a la gestión de los aprendizajes encontramos en lo que respecta a la implementación de actividades de refuerzo escolar a estudiantes con dificultades de aprendizaje y la ejecución de acciones de tutoría y acompañamiento a los estudiantes, las cumplen medianamente casi todos los docentes, sólo algunos lo hacen en su totalidad. Es necesario destacar que todos los docentes, sin excepción evalúan el rendimiento y desempeño de sus alumnos de acuerdo a los aprendizajes esperados y elaboran puntualmente los registros y certificados de aprendizaje de sus alumnos.

En lo respecta al proceso “**Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación**” en el indicador “Cuenta con un Comité de Tutoría que establece de manera consensuada normas de convivencia que forman parte del Reglamento Interno “el 78,43% cumple en su totalidad esta función; el 19.61% cumple

medianamente y el 1.96% no hizo nada. En el indicador “Desarrolla estrategias y espacios para brindar soporte emocional y protección a las y los estudiantes y a la comunidad educativa”, el 58.82 % cumple medianamente; el 35.95% cumplen todos y el 5.23% no cumplió. En el indicador “Cuenta con espacios que promueven la participación y organización estudiantil (Municipio Escolar, Consejo Estudiantil u otros). El 73.20% cumple medianamente, el 24.84 % cumple en su totalidad y el 1.96% no cumplió. En lo que respecta al indicador “Cuenta con mecanismos para involucrar a las familias en el aprendizaje de sus hijos (Escuela de Padres, reuniones de atención personalizada, actividades por el Buen Inicio”. En cuanto al cumplimiento encontramos que 78.43% lo hace medianamente y el 21.57% cumple en su totalidad.

Al analizar los resultados en lo que se refiere a la gestión de la convivencia escolar y la participación los resultados nos hacen ver que todas las instituciones educativas (100%) evalúan el rendimiento y el desempeño de los estudiantes de acuerdo a los aprendizajes esperados y emiten oportunamente los registros y certificados del aprendizaje de los alumnos. Casi la totalidad de instituciones educativas cuenta con el Comité de Tutoría, así como hay un mediano nivel de participación en lo relacionado a la utilización de los espacios para involucrar a las familias en el aprendizaje de sus hijos, así como utilizar los espacios para promover la organización y participación estudiantil con tendencia a lograr la totalidad de cumplimiento.

Tabla 4 Soporte al Funcionamiento de la Institución Educativa

Tipo de proceso	Procesos de la I.E.	Indicadores	Nivel de Implementación de los indicadores					
			No se cumplió	Medianamente	En su totalidad			
Soporte al funcionamiento de la I.E.	Administra los recursos humanos	Organiza y supervisa la jornada laboral del personal para garantizar la provisión del servicio educativo.			07	4.58%	146	95.42%
		Acompaña y monitorea el desempeño laboral del personal de la I.E. para identificar fortalezas y debilidades.	02	1.31%	121	79.08%	30	19.61%
		Gestiona e implementa actividades relacionada al fortalecimiento de capacidades del personal de la I.E. para la mejora de la calidad del servicio educativo.	03	1.96%	136	88.89%	14	9.15%
		Controla y se porta de forma oportuna el cumplimiento de la jornada laboral del personal.					153	100.00%
	Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios	Organiza e implementa acciones de limpieza y mantenimiento de los servicios básicos e infraestructura, garantizando espacios saludables.					153	100.00%
		Realiza, administra y evalúa la implementación de servicios complementarios.					153	100.00%
		Adopta medidas de seguridad y/o gestión del riesgo de desastres en la I.E.					153	100.00%
	Administra los bienes, recursos y materiales educativos	Cuenta con información sobre la cantidad y estado de los bienes, recursos y materiales educativos, informando acerca de las altas y bajas.	02	1.31%	120	78.43%	31	20.26%
		Implementa mecanismos y procedimientos para la distribución y preservación de recursos, materiales educativos.	02	1.31%	136	88.89%	15	9.80%
	Administra recursos económicos	Programa y ejecuta gastos de la I.E. de manera planificada garantizando una gestión transparente.			13	08.50%	140	91.50%

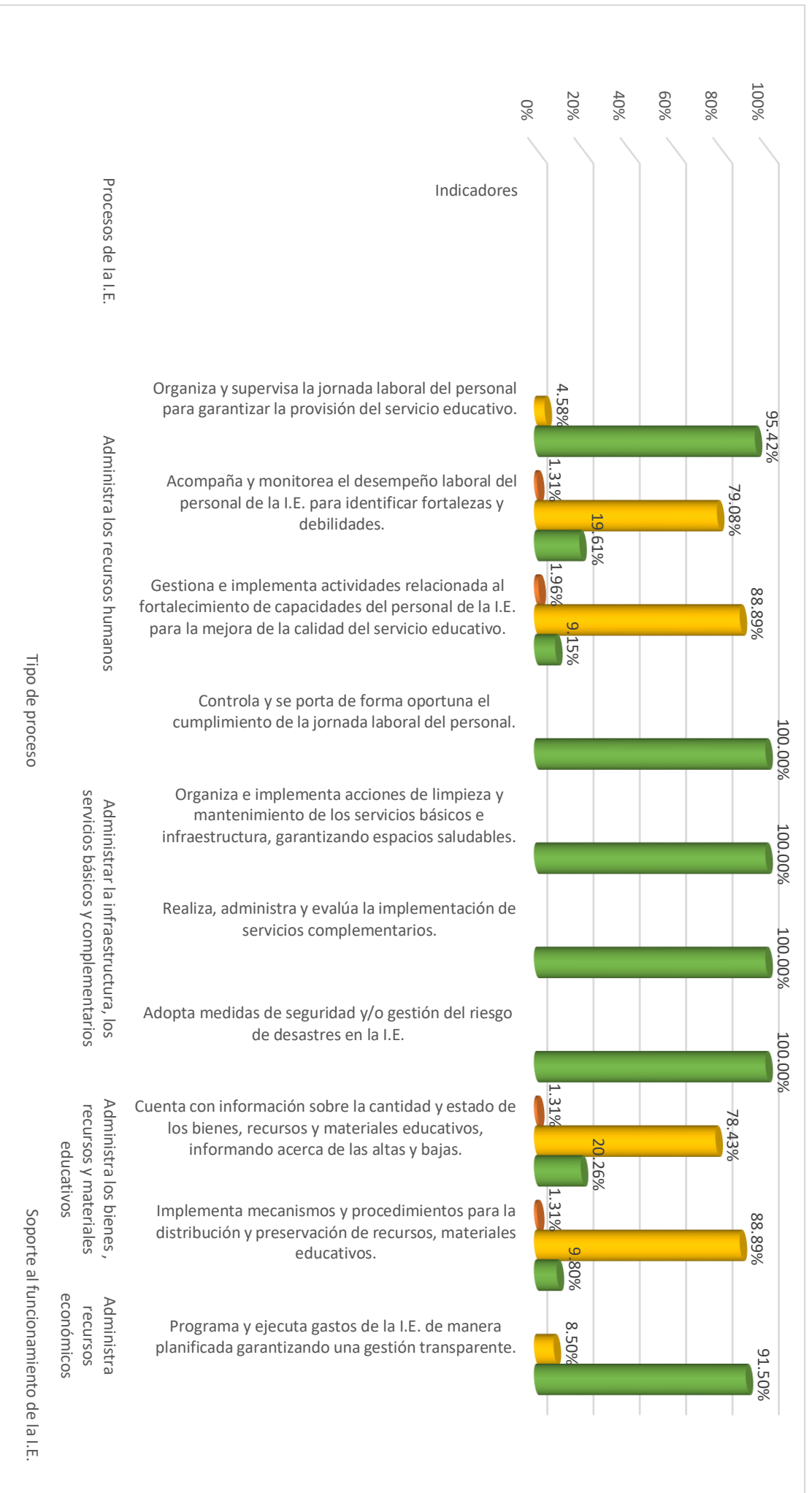


Gráfico 3 Soporte al Funcionamiento de la Institución Educativa

## **INTERPRETACIÓN:**

El proceso “**Soporte al Funcionamiento de la Institución Educativa**” está más orientado a la gestión institucional y comprende cuatro procesos a nivel de institución educativa, que los abordamos de la siguiente manera.

Proceso: **Administrar los Recursos Humanos**, comprende cuatro indicadores a nivel de Institución Educativa. El indicador “Controla y reporta de forma oportuna el cumplimiento de la jornada laboral del personal” se cumple en su totalidad, lo cual significa que en cuanto al control del trabajo educativo y los horarios se están cumpliendo tal como han sido programados. En el indicador “Organiza y supervisa la jornada laboral del personal para garantizar la provisión del servicio educativo” el 95.42% lo cumple en su totalidad y el 4.58% lo ejecuta medianamente; el 88.89% de los directores gestiona e implementa actividades vinculadas al fortalecimiento de las capacidades del personal de la I.E. para mejorar la calidad del servicio educativo y el 79.08% acompaña y monitorea el desempeño laboral del personal de la I.E. que le permite identificar las fortalezas y debilidades.

Los resultados expuestos nos permiten afirmar que en lo que respecta al control y permanencia del personal se logra en su totalidad; mientras que en lo que corresponde a la gestión e implementación de actividades orientadas al fortalecimiento de las capacidades del personal y el monitoreo del desempeño laboral para identificar fortalezas y debilidades requieren mayor atención por parte de los directores.

Proceso: “**Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios**” comprende tres indicadores, relacionados a la implementación de acciones de limpieza y mantenimiento de servicios básicos y de infraestructura; administrar y evaluar la implementación de servicios complementarios y tomar o gestionar medidas de seguridad ante la posibilidad de posibles desastres. Todos estos indicadores, según los docentes encuestados, han sido implementados en su totalidad.

Proceso: “**Administrar los bienes, recursos y materiales educativos**”, comprende dos indicadores. El indicador “Cuenta con información sobre la cantidad



y estado de los bienes, recursos y materiales educativos, informando acerca de las altas y bajas” el 78.43% opina que se cumplió medianamente, el 20.26 % en su totalidad y el 1,31% señala que no se cumplió. En el indicador “Implementa mecanismos y procedimientos para la distribución y preservación de los bienes, recursos y materiales educativos”, el 88.89% señala que se cumplió medianamente, el 9.80% totalmente y solo el 1.31% no cumplió.

Teniendo en cuenta la información recogida podemos deducir que en cuanto a este proceso existen algunas debilidades que requieren ser superadas.

Por último, en el proceso **Administrar Recursos Económicos**” en el indicador “Programa y ejecuta los gastos de la I.E. de manera planificada garantizando una gestión transparente” el 91.50% opina que se cumplió en su totalidad y el 8.50% medianamente.

Al analizar los resultados sobre el “Soporte al funcionamiento de la Institución Educativa” podemos decir que en los cuatro procesos a nivel de institución educativa se están cumpliendo medianamente y que requieren identificar las debilidades para fortalecerlas.

## **2.11. Discusión**

Tomamos como punto de partida los hallazgos encontrados en la investigación que hemos realizado porque nos permite aceptar la hipótesis que nos hemos formulado, como instrumento de trabajo de la teoría y de la investigación, que nos ha llevado al logro de los objetivos propuestos.

En lo que respecta al tema del trabajo está relacionado a la influencia del liderazgo en la gestión pedagógica e institucional de los directores del nivel secundario de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno y como consecuencia de ello la construcción de la cultura organizacional del personal docente y administrativo.

Para la discusión de los resultados es necesario precisar que entendemos por liderazgo educacional y qué por cultura organizacional, desde la perspectiva de nuestro trabajo.

Existen diversas definiciones sobre liderazgo. Para nuestro trabajo asumimos que el liderazgo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquella persona que tiene la habilidad de problematizar prácticas y propuestas de cambios y reformas que se consideran como aceptadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que aún son de carácter declarativo y que tienden a generalizar posibles soluciones, no teniendo en cuenta la complejidad de las condiciones institucionales, locales, de contexto y de contingencia.

En lo relacionado a la cultura organizacional, existen diferentes definiciones al respecto, para los fines de nuestro trabajo consideramos que es la reunión de determinadas normas y valores que son compartidos por personas y grupos de una organización y que moderan la manera de dialogar unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y la manera apropiada en que se deberían lograr. Los valores de toda organización desarrollan normas, orientaciones y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones específicas y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

En lo que respecta al primer objetivo: Describir las características de la Gestión Pedagógica e Institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno, vamos a discutirlo desde las perspectivas pedagógica e institucional.

En la gestión pedagógica, encontramos dos procesos de gestión: Dirección y liderazgo y Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar. En lo relacionado al proceso Dirección y Liderazgo, encontramos tres procesos a nivel de institución educativa que están vinculados con la elaboración de los instrumentos de gestión. En primer lugar, tenemos, Desarrollar Planeamiento Institucional, que de acuerdo a los resultados hay cumplimiento en su totalidad de lo establecido en el Reglamento Interno que contiene las funciones, derechos, sanciones y estímulos de toda la comunidad educativa. Resulta importante, también destacar que casi la

totalidad del personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia cumplen con la ejecución del Proyecto Curricular de la institución educativa, con el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto Educativo Institucional.

Con respecto a al proceso, Gestionar Relaciones Interinstitucionales y Comunitarias los resultados nos lleva a afirmar que la mayoría de directores de las instituciones educativas investigadas cumple medianamente con este proceso de gestión, es decir, no se preocupan mucho en proyectarse hacia la comunidad, en especial, con instituciones que están vinculadas con el quehacer educativo. Casi el mismo problema encontramos, en el proceso institucional, evaluar la gestión escolar, en la que el monitoreo y acompañamiento no se ejecuta como una actividad que los lleve, en el proceso, a implementar estrategias para la mejora continua del funcionamiento de la institución educativa.

En síntesis, podemos afirmar que en lo que respecta al proceso Dirección y Liderazgo, los directores tienen buenos logros en su gestión sólo en aquellas funciones en las que hay mayor control de parte de las instancias superiores del Ministerio de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local, (UGEL), porque tienen que presentar la documentación de planificación anual del trabajo educativo antes del inicio del año escolar; mientras que aquellas actividades que se desarrollan a lo largo del año escolar como establecer relaciones interinstitucionales y comunales y la evaluación de la gestión escolar no se observa el liderazgo de los directores de las instituciones educativas.

En lo que respecta al proceso, Desarrollo Pedagógico y Convivencia escolar, que comprende cinco procesos a nivel de Institución Educativa, encontramos en lo que corresponde a la gestión de la matrícula y preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes los cumplen a cabalidad, con ciertas dificultades en lo concerniente a la distribución de los espacios. En lo que corresponde al Fortalecer el Desempeño Docente, Gestionar los aprendizajes y Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación que se deben desarrollar durante el año escolar hay un nivel mediano de cumplimiento, lo cual nos demuestra que en el transcurso del año escolar, el liderazgo de los directores baja notablemente porque seguramente los docentes, el personal administrativo y la comunidad educativa se encuentran

abocados a cumplir con sus actividades laborales, descuidando las actividades que deben desarrollar complementarias al trabajo en el aula.

En síntesis

En la Gestión Institucional, encontramos cuatro procesos que deben desarrollarse a nivel de institución educativa: Administrar los Recursos Humanos, Administrar la Infraestructura, los Servicios Básicos y Complementarios; Administrar Bienes, Recursos y Materiales Educativos y Administrar Recursos Económicos.

En lo relacionado a la administración de Recursos humanos los directores han desarrollado buena gestión en el control e informe del cumplimiento de la jornada laboral y en la organización de la jornada laboral y previsión de del servicio educativo. En cuanto se refiere al monitoreo del desempeño laboral y en la implementación y fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores los ejecutan medianamente. En lo que se refiere a la administración de la infraestructura y servicios cumplieron en su totalidad y, en la administración de bienes, recursos y materiales educativos cumplieron medianamente. En la programación y ejecución de gastos han cumplido a cabalidad sus funciones.

En síntesis, en lo que corresponde al primer objetivo específico, la gestión pedagógica se caracteriza porque todos aquellos procesos que están normados y son susceptibles de informe a la superioridad los cumplen en su totalidad como en los casos del PEI, PCI, PAT y RI; cumplen medianamente, la gestión de relaciones interinstitucionales y comunitarias y en la evaluación de la gestión escolar. En lo que concierne a preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, el fortalecimiento del desempeño docente y la gestión de los aprendizajes, así como la gestión de la convivencia escolar y participación se han cumplido medianamente. En lo que respecta a la gestión institucional ésta se caracteriza porque en lo relacionado al control y reporte del cumplimiento de la jornada laboral, y todo lo relacionado a la limpieza, mantenimiento de servicios básicos y complementarios, así como las medidas de seguridad se ejecutan en su totalidad; mientras que la administración de recursos materiales y educativos y, las administraciones de recursos económicos se cumplen medianamente.

En lo que respecta al segundo objetivo, los procesos de la gestión pedagógica que tienen más influencia en los docentes investigados son el manejo del Reglamento Interno que establece las funciones, derechos, sanciones y estímulos a todos los integrantes de la comunidad educativa, la gestión de la matrícula, la programación curricular y el cumplimiento de la calendarización del año escolar.

En lo concerniente al tercer objetivo específico, los procesos de la gestión institucional que tienen más influencia en los docentes es lo relacionada a la organización e implementación de la limpieza y mantenimiento de servicios básicos y complementarios, seguridad y gestión de riesgos ante posibles desastres y la administración de recursos económicos.

En lo que respecta a la relación entre la variable independiente, Procesos y niveles de la gestión pedagógica y procesos y niveles de la gestión institucional y la variable dependiente liderazgo pedagógico e institucional de los Directores de las Instituciones Educativas Emblemáticas de Puno, G.U.E. San Carlos, Colegio Nacional San Carlos y Colegio Nacional Inmaculada Concepción se ubican en dos escenarios. El primero, es la encuesta que se ha aplicado a los docentes, que, si bien sus ítems estaban formulados de acuerdo a las funciones del Buen Desempeño del Director, las alternativas de respuesta han sido tres, y por lo tanto, la mayor presencia de respuestas se han dado en la calificación intermedia (se cumplió medianamente) y en los extremos no cumplió o en su totalidad, se presenta mayor preferencia por el cumplimiento en su totalidad. El segundo, está referido al tercer objetivo que tiene que ver con la caracterización de los procesos en los que tienen mayor influencia en los docentes, que resultan a nuestro entender incompleto porque este aspecto tiene que ver con el liderazgo educativo que no se puede definir con sólo una encuesta.

No podemos caracterizar con certeza el nivel de liderazgo de los directores ni la cultura organizacional que subyace en cada una de las instituciones educativas investigadas, que deben ser objeto de futuras investigaciones.

## **2.12. Comprobación de la hipótesis**

Se acepta la hipótesis en la medida de que los resultados de la investigación realizada a través de los ítems y las respuestas dadas por los docentes nos ha permitido describir en qué procesos de la gestión pedagógica e institucional de los directores se evidencia el nivel de liderazgo en sus instituciones educativas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO PROPOSITIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Denominación de la propuesta**

Por la problemática presentada, propongo talleres y estrategias de activación sobre liderazgo en la gestión pedagógica e institucional para mejorar la gestión de los directores del nivel secundario, de la Instituciones Educativas Emblemáticas Gran Unidad Escolar San Carlos, Glorioso Colegio Nacional San Carlos y María Auxiliadora de Puno.

#### **3.2. Descripción de necesidades**

La propuesta de talleres y estrategias que se deben llevar a cabo trata de un programa de capacitación sobre liderazgo en la gestión pedagógica e institucional dirigida a los Directores de las instituciones emblemáticas de Puno.

La finalidad principal de esta propuesta es motivar a los directores para mejorar su gestión y por ende las competencias de los docentes.

El mismo que contará con un proyecto: generalidades, justificación, objetivos, contenidos, metodología, cronograma, actividad, tareas, evaluación y presupuesto.

### **3.3. Justificación del proyecto**

La necesidad de los cambios y transformaciones que se han venido impulsando en la sociedad, han estado dando motivos para que ocurra una nueva manera de ver y hacer las cosas. El Sistema Educativo, como la institución escolar como unidad operativa, no es ajeno a esta situación. La búsqueda de nuevas propuestas, innovadoras y creativas, han sido los elementos para encontrar respuestas a las situaciones que se están presentando en virtud de las circunstancias, el propósito de esta es buscar un nuevo perfil del director de una I.E. porque es una de las grandes demandas que la sociedad exige sobre todo en este tipo de cambios.

También es importante para describir y establecer un diagnóstico de la gestión institucional y pedagógica actual de los directores de las diferentes instituciones educativas tanto de gestión estatal y no estatal con el fin de descubrir la actual capacidad de gestión a través de la obtención de datos empíricos, haciendo uso de los instrumentos de investigación que luego de analizarlos ,compararlos e interpretarlos, me permitirán establecer algunas conclusiones y sugerencias siempre con la idea de mejorar la gestión institucional y pedagógica y por ende mejorar la calidad educativa. Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para elegir y ser líderes del grupo humano en general.

### **3.4. Público objetivo**

A los directores de las instituciones emblemáticas de la ciudad de Puno, para generar liderazgo en la gestión pedagógica en sus instituciones educativas y por lo tanto realizar acciones de liderazgo que ayuden a desarrollar y mejorar la gestión pedagógica de sus instituciones en bien de los usuarios que son los estudiantes que son la razón de ser de la educación.

### **3.5. Objetivos de la propuesta**

Determinar el estilo de liderazgo en la gestión pedagógica e institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones emblemáticas de la ciudad de Puno.



Identificar las características de liderazgo en la Gestión Pedagógica e institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones emblemáticas de la ciudad de Puno.

### **3.6. Actividades inherentes al desarrollo de la propuesta**

1.- Talleres sobre el Liderazgo a los Directores del nivel secundario de las I.E. emblemáticas. Sobre la Influencia en la Gestión Pedagógica e Institucional. Y considerando el estilo del Director, es responsable, tiene carisma y se mantiene informado.

2.- Formar equipos de docentes para mejorar e innovar la gestión educativa, en el cual todos estén involucrados en el liderazgo del Director. Ello exigirá que el director ejerza su liderazgo, frente a los docentes como conducta visible y genere en los docentes y demás sujetos el deseo de apoyar en la gestión

institucional.

3.- Hacer proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa a través del liderazgo proporcionando a los diversos actores los medios necesarios.

### **3.7. Planificación detallada de las actividades**

#### **ACTIVIDAD 1**

Charlas sobre el Liderazgo a los Directores del nivel secundario de las I.E. emblemáticas. Sobre la Influencia en la Gestión Pedagógica e Institucional. Y considerando el estilo del Director, es responsable, tiene carisma y se mantiene informado.

-Realización de charlas de compartir experiencias de liderazgo, entre directores para que refuercen su rol de líder frente a sus instituciones educativas considerando la gestión pedagógica e institucional,

#### **ACTIVIDAD 2**

Formar equipos de docentes para mejorar e innovar la gestión educativa, en el cual todos estén involucrados en el liderazgo del Director. Ello exigirá que el director ejerza su liderazgo, frente a los docentes como conducta

visible y genere en los docentes y demás sujetos el deseo de apoyar en la gestión institucional. -Sugerir que se formen equipos de docentes para coadyuvar el liderazgo del director en beneficio de la gestión pedagógica e institucional, y que se fomente un espíritu en los docentes de ser parte de la gestión.

### **ACTIVIDAD 3**

Hacer proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa a través del liderazgo proporcionando a los diversos actores los medios necesarios.

Sugerir proyectos que sirvan para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa a través del liderazgo.

### **3.8. Cronograma de acciones**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
ACTIVIDAD 1	Junio 2018
ACTIVIDAD 2	Julio 2018
ACTIVIDAD 3	Agosto 2018

**3.9.**

### **Presupuesto que involucra la propuesta**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
ACTIVIDAD 1	S/.250,00
ACTIVIDAD 2	S/.200,00
ACTIVIDAD 3	S/. 250,00

### **3.10. Evaluación de la propuesta**

La evaluación se realizará permanente durante la ejecución de la actividad programada.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Con relación al proceso Dirección y Liderazgo en lo que concierne al planeamiento institucional casi la totalidad de directores cumple con elaborar los instrumentos de gestión anual, con son el Proyecto educativo Institucional, el Proyecto Curricular de Centro, Plan Anual de Trabajo y el Reglamento Interno. En la gestión de relaciones interinstitucionales y comunitarias, así como en la evaluación de gestión escolar cumplieron medianamente con estos procesos de gestión institucional.

**SEGUNDA:** La gestión pedagógica en cuanto a la matrícula, preparación de condiciones para la gestión de los aprendizajes, fortalecer el desempeño docente y la gestión de los aprendizajes cumplieron en su totalidad; pero, en el fortalecimiento del desempeño docente y la gestión de los aprendizajes han cumplido medianamente, mostrando limitaciones para implementar estrategias para el trabajo colegiado, para la realización de investigaciones e innovación pedagógica y en la implementación de acciones de acompañamiento y monitoreo pedagógico.

**TERCERA:** En cuanto a la gestión de la convivencia escolar y la participación, en lo relacionado a la formación del Comité de Tutoría lo han logrado en su totalidad; pero, en la generación de espacios para promover la participación y organización estudiantil y el uso de mecanismos para involucrar a las familias en el aprendizaje de sus hijos lo han conseguido medianamente.

**CUARTA:** En lo concerniente a la gestión institucional, en la administración de recursos humanos, han logrado en su totalidad en la organización y supervisión de la jornada laboral del personal docente y administrativo, mostrando debilidad en la gestión e implementación de actividades para el fortalecimiento de las capacidades del personal de la institución educativa.

**QUINTA:** En cuanto a la administración de la infraestructura, los servicios básicos y complementarios han cumplido en su totalidad. En la administración de bienes, recursos y materiales educativos presentan algunas limitaciones en cuanto a la cantidad y estado de los bienes, recursos y materiales educativos, así como para la implementación de mecanismos para la preservación de los mismos.

**SEXTA:** El instrumento que hemos utilizado para esta investigación está basado en el Marco del Buen Desempeño del Director, que está construido de acuerdo a los procesos de gestión pedagógica e institucional; por lo tanto, los resultados obtenidos en la presente investigación nos demuestran que el liderazgo de los directores de las instituciones educativas investigadas se sustenta en el cumplimiento estricto de las normas, sobre todo en aquellos procesos cuyas acciones y resultados deben ser informados a la superioridad, lo cual se perfila como un liderazgo coercitivo.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA.** - Es importante destacar que el liderazgo es un factor determinante en una eficiente gestión educativa e institucional, por lo que se recomienda, considerarlo como una cualidad indispensable en todos los directores.

**SEGUNDA.** - Poner en práctica los diversos estilos de liderazgo considerando sus ventajas y desventajas en la gestión educativa, con la finalidad de hacer efectiva y exitosa la gestión en el campo educativo.

**TERCERA.** - Para mejorar la calidad educativa es importante que se tenga presente la actitud al cambio, en donde exista una comunicación fluida, un trato horizontal, los aspectos mencionados básicos, nos conduce a poder tener un clima institucional adecuado.

**CUARTA.** - Para mejorar e innovar la gestión educativa es importante formar equipos y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela, ya que estas son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Ello exige que el directivo ejerza su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo.

**QUINTA.** - Se recomienda crear la creencia de que se puede hacer proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa a través de la promoción y liderazgo proporcionando a los diversos actores los medios necesarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO OYARCE (1988), Otoniel. Gestión Educativa, primera edición, edición y diseño fondo de desarrollo.
- Barrios, C. Iranzo, P. y Tierno, J. (2015), Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona. Tesis doctoral, Universidad Rovira I Virgili, España.
- Chircca, G. y Reyes, M. (2014). Relación del liderazgo del director y la gestión institucional en los centros de educación básica alternativa de la unidad de gestión educativa local 07 San Borja - 2014, (Tesis de maestría). De la base de datos de datos del Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. (UCV/4771).
- Condori, M. (2017). Gestión del director y desempeño docente en las II. EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima, 2016 (Tesis de maestría). De la base de datos del Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. (UCV/5172).
- Martínez, M. (2014), El liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Cúpira durante el año escolar 2013-2013 (Tesis de maestría) Recupera de la base de datos de Biblioteca Virtual de la Universidad República Bolivariana de Venezuela/39417.
- MANES, Juan Manuel (2005), GestiónEstratégica para Instituciones Educativas Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.
- Monroy, J. (2013). Liderazgo Directivo como elemento Estratégico en la Efectividad del Desempeño Docente. Tesis de maestría. Recupera de la base de datos del Repositorio de la Universidad de Carabobo de Venezuela. Ministerio de Educación del Perú (2015). Compromisos de Gestión Escolar.
- LIMACHE LUQUE, LEONIDAS (2004), Niveles de Gestión en las Instituciones Educativas. Editorial Publica del Perú S.R.L.

San Borja, Lima, Perú. Ministerio de Educación del Perú (2013). Marco de Buen Desempeño del Director. San Borja, Lima, Perú. Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura. Representación en Perú (2011). Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas. Lima, Perú. (S. A. C).

Romero, A. (2008). Relación entre el liderazgo Directivo y desempeño de docentes de la provincia de Cañete. Perú. Tesis de maestría. De la base de datos del Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo.

Riffo, H. (2013). Directivo Gestión Educacional y Resultados Académicos en Escuelas Municipales. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

Recuperada de los dispositivos digitales de la UAB/127772.

STEPHEN ROBINS (1993). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.

## **ANEXOS**



## INSTRUMENTO PARA DOCENTES

Tipo de proceso	Procesos de la I.E.	Indicadores	Nivel de Implementación de los indicadores					
			No cumplió	se	Medianamente	En totalidad	su	
Dirección y Liderazgo	Desarrollar planeamiento Institucional	Cuenta con un PEI elaborado con la participación de la comunidad educativa (equipo directivo, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres/madres de familia)						
		Tiene un PCI que orienta los procesos pedagógicos a través de la diversificación curricular.						
		Tiene un PAT que establece actividades anuales en función a los compromisos de gestión escolar.						
		Posee un PEI que establece las funciones, derechos, sanciones y estímulos de los integrantes de la comunidad educativa.						
	Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias	Implementa proyectos y programas de instituciones públicas y privadas considerando los objetivos de la I.E.						
		Promueve alianzas interinstitucionales y/o comunitarias para alcanzar los objetivos de la I.E.						
		Realiza e implementa acuerdos de beneficio mutuo con organizaciones y/o representantes de la comunidad.						
	Evaluar la gestión escolar	Realiza de forma oportuna y pertinente el monitoreo a los procesos que se desarrollan en la I.E.						
		Evalúa los resultados del funcionamiento de la I.E., reconociendo sus avances y limitaciones.						
		Implementa mecanismos y estrategias de mejora continua del funcionamiento de la I.E., garantizando la sostenibilidad del servicio educativo prestado.						
Brinda información en forma periódica a la comunidad educativa acerca de los resultados de aprendizaje y gestión de la I.E.								
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestionar la matrícula	Organiza y realiza oportunamente el proceso de matrícula, brindando información acerca de la trayectoria escolar de las y los estudiantes.						
		Organiza y realiza oportunamente el proceso de ratificación de la matrícula, asegurando la permanencia de las y los estudiantes.						
		Asegura la permanencia del estudiante en el sistema educativo, mediante la atención oportuna durante el recibimiento y otorgamiento de traslados.						
	Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes	Elabora la programación curricular acorde a las necesidades y características de aprendizaje de las y los estudiantes de la I.E.						
		Organiza y verifica el cumplimiento de las hojas lectivas planificadas en la calendarización del año escolar.						
		Organiza y verifica la distribución de espacios para asegurar los procesos pedagógicos.						
	Fortalecer el Desempeño Docente	Implementa estrategias de trabajo colegiado permanente entre los docentes de la I.E.						
		Realiza investigaciones e innovación pedagógica relacionados a la gestión de los aprendizajes gestión escolar.						
		Implementa acciones de acompañamiento y monitoreo pedagógico para mejorar la gestión de los aprendizajes.						

	Gestionar los aprendizajes	Asegura y garantiza la realización de las sesiones de aprendizaje, considerando la secuencia didáctica y utilizando estrategias pedagógicas.						
		Implementa actividades de refuerzo escolar a estudiantes que muestran dificultades de aprendizaje.						
		Realiza acciones de tutoría o acompañamiento integral al estudiante.						
		Evalúa el rendimiento y desempeño de sus estudiantes, en función a los aprendizajes esperados.						
	Gestionar la convivencia escolar y la participación	Emite de manera oportuna registros y certificados del aprendizaje de los estudiantes.						
		Cuenta con un Comité de Tutoría que establece de manera consensuada normas de convivencia que forman parte del Reglamento Interno.						
		Desarrolla estrategias y espacios para brindar soporte emocional y protección a las y los estudiantes de la comunidad educativa.						
		Cuenta con espacios que promueven la participación y organización estudiantil (Municipio escolar, consejo estudiantil u otros)						
Soporte al funcionamiento de la I.E.	Administra los recursos humanos	Cuenta con mecanismos para involucrar a las familias en el aprendizaje de sus hijos (Escuela de padres, reuniones de atención personalizada, actividades por el buen inicio)						
		Organiza y supervisa la jornada laboral del personal para garantizar la provisión del servicio educativo.						
		Acompaña y monitorea el desempeño laboral del personal de la I.E. para identificar fortalezas y debilidades.						
		Gestiona e implementa actividades relacionada al fortalecimiento de capacidades del personal de la I.E. para la mejora de la calidad del servicio educativo.						
	Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios	Controla y se porta de forma oportuna el cumplimiento de la jornada laboral del personal.						
		Organiza e implementa acciones de limpieza y mantenimiento de los servicios básicos e infraestructura, garantizando espacios saludables.						
		Realiza, administra y evalúa la implementación de servicios complementarios.						
	Administra los bienes, recursos y materiales educativos	Adopta medidas de seguridad y/o gestión del riesgo de desastres en la I.E.						
		Cuenta con información sobre la cantidad y estado de los bienes, recursos y materiales educativos, informando acerca de las altas y bajas.						
	Administra recursos económicos	Implementa mecanismos y procedimientos para la distribución y preservación de recursos, materiales educativos.						
Programa y ejecuta gastos de la I.E. de manera planificada garantizando una gestión transparente.								