

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR
EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA "JOSÉ ROSA ARA" 2010 - 2011**

TESIS

PRESENTADA POR:

LIC. MARIELA DEL ROCÍO MORALES VACCARI

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*) CON
MENCIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

TACNA - PERÚ

2012

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO DEL
DIRECTOR EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ ROSA ARA”**

2010-2011

Tesis sustentada y aprobada el 05 .de diciembre del 2011; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE

:



Dr. Julio César Isique Calderón.

SECRETARIO

:



Dr. Elmer Benito Rivera Mansilla.

MIEMBRO

:



Mgr. Oscar Alfredo Begazo Portugal.

ASESOR

:



Mgr. Isaías Rey Pérez Alferez

DEDICATORIA

A mis padres y a mi abuelita
por ser mi apoyo e inspiración.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento y gratitud a mi asesor y a las personas que contribuyeron al desarrollo de este trabajo con sus orientaciones.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	01

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema.....	04
1.2 Reseña histórica de la institución educativa “José Rosa Ara”.....	07
1.3 Formulación del Problema.....	09
1.4 Justificación e importancia de la investigación.....	10
1.5 Objetivos.....	11
1.5.1. Objetivo general.....	11
1.5.2. Objetivos específicos.....	12
1.6 Hipótesis.....	12
1.6.1. Hipótesis general.....	12
1.6.2. Hipótesis específicas.....	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Clima organizacional.....	14
2.1.1. Clima organizacional: generalidades y conceptualizaciones	14
2.1.2. Medición del clima organizacional.....	29
2.1.3. Escalas del clima organizacional.....	36
2.1.4. Modelos de clima institucional.....	39
2.1.5. Tipos de clima organizacional	45
2.1.6. Clima organizacional en la institución educativa	48
2.1.7. Factores que influyen en el clima organizacional	55
2.2. Liderazgo y educación	65
2.2.1. Generalidades y conceptualización.....	65
2.2.2. Liderazgo educativo y resultados de aprendizaje.....	69
2.2.3. Características del líder educativo	79
2.2.4. Liderazgo y su relación con la calidad de la enseñanza.....	82
2.3. Gestión pedagógica	88
2.3.1. Gestión pedagógica: generalidades y conceptualizaciones.....	88
2.3.2. Procesos de gestión educativa	94
2.3.3. Aspectos de la gestión pedagógica.....	99

2.3.4. De la gestión pedagógica a la gestión educativa.....	109
2.3.5. La gestión pedagógica y los aprendizajes de los alumnos.....	117
2.3.6. La gestión pedagógica: un proyecto de innovación educativa	122

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	125
3.2. Población y muestra	126
3.3. Operacionalización de variables.....	128
3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	129
3.5. Procesamiento y análisis de datos	130

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados	131
4.2 Discusión.....	187
4.3. Verificación de hipótesis.....	194
4.3.1. Hipótesis general	194
4.3.2. Hipótesis específica	194

4.3.2.1. Verificación de hipótesis específica “a”	194
4.3.2.2. Verificación de hipótesis específica “b”	205
4.3.2.3. Verificación de hipótesis específica “c”	218
4.3.2.4. Verificación de hipótesis específica “d”	226
4.3.3. Verificación de hipótesis general.....	231
CONCLUSIONES.....	233
RECOMENDACIONES.....	236
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	237
ANEXOS.....	249

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Orienta la acción del personal directivo y unidad técnico pedagógica de la I.E.....	132
Cuadro 2	Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF).....	133
Cuadro 3	Aplica normas del MINEDU, DRET, UGEL...	134
Cuadro 4	Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros.....	135
Cuadro 5	Innova periódicamente su gestión educativa.	136
Cuadro 6	Forma equipos de trabajo con otros directores, formando redes de apoyo.....	137
Cuadro 7	Cuenta con mecanismos formales de participación de los distintos estamentos en la toma de decisiones de política educativa de aseguramiento de la calidad educativa.....	138
Cuadro 8	Identifica los problemas pedagógicos y solicita asesoría de la UGEL o DRET, cuando es necesario.....	139

Cuadro 9	Informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas.....	140
Cuadro 10	Sanciona las faltas del personal a su cargo....	141
Cuadro 11	Facilita las innovaciones pedagógicas.....	142
Cuadro 12	Orienta y facilita la aplicación de proyectos de innovación.....	143
Cuadro 13	Estimula la participación de los docentes en cursos de perfeccionamiento y actualización....	144
Cuadro 14	Reconoce y premia públicamente el buen desempeño.....	145
Cuadro 15	Valora y promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de redes de colaboración interna entre profesores.....	146
Cuadro 16	Trabaja prioritariamente por los principios institucionales.....	147
Cuadro 17	Mantiene equipos, medios audiovisuales y recursos informáticos actualizados a disposición de sus profesores y alumnos.....	148

Cuadro 18	Diseña actividades orientadas a promover las buenas relaciones con la comunidad educativa.....	149
Cuadro 19	Gestiona ante las autoridades competentes (gobierno regional, municipalidad y otros) apoyo en beneficio de la IE.....	150
Cuadro 20	Promueve actividades que involucran a la institución con la comunidad.....	151
Cuadro 21	Tiene seguridad en lo que se propone.....	152
Cuadro 22	Mantiene el control frente a situaciones difíciles.....	153
Cuadro 23	Trata a otros con dignidad y respeto.....	154
Cuadro 24	Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo.....	155
Cuadro 25	Dirige adecuadamente la institución educativa.....	156
Cuadro 26	Inspira confianza y contribuye a crear un clima donde se evidencian el buen trato y respeto mutuo.....	157

Cuadro 27	Acepta decisiones de otros en función a los intereses de la institución educativa.....	158
Cuadro 28	Influye en los docentes, equipos y estudiantes.....	159
Cuadro 29	Acepta y promueve el surgimiento del liderazgo al interior de la I.E.....	160
Cuadro 30	Fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones.....	161
Cuadro 31	Resuelve el problema a través del diálogo de las partes en conflicto.....	162
Cuadro 32	Mantiene una buena comunicación con el personal docente.....	163
Cuadro 33	Tiene la iniciativa de promover a la institución en su entorno local, regional y nacional.....	164
Cuadro 34	Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito.....	165
Cuadro 35	Analiza, prioriza, sintetiza y determina las alternativas de solución a los problemas,	

	compartiendo sus propuestas y logrando consenso.....	166
Cuadro 36	Incentiva la preservación, extensión, difusión y acciones creativas de las distintas manifestaciones de la cultura local, regional y nacional.....	167
Cuadro 37	Se identifica plenamente con la visión y misión de la institución.....	168
Cuadro 38	Promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo.....	169
Cuadro 39	Logra que otros desarrollen un sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan.....	170
Cuadro 40	Consiguen la confianza de sus seguidores por su posición firme y tenaz.....	171
Cuadro 41	Evaluación del director, referente a la gestión pedagógica de los docentes: gestión curricular.....	172

Cuadro 42	Evaluación del director, referente a la gestión pedagógica de los docentes: gestión didáctica.....173
Cuadro 43	Consolidado de la evaluación del director referente a la gestión pedagógica de los docentes de la muestra: gestión curricular - gestión didáctica.....174
Cuadro 44	Gestión pedagógica de los profesores: crea un ambiente adecuado y agradable para tu aprendizaje.....175
Cuadro45	Gestión pedagógica de los profesores: motiva la participación activa en la clase.....176
Cuadro 46	Gestión pedagógica de los profesores: despeja tus dudas y la de tus compañeros.....177
Cuadro 47	Gestión pedagógica de los profesores: ayuda de forma particular aquellos alumnos que presentan dificultades en sus aprendizajes.....178
Cuadro 48	Gestión pedagógica de los profesores: relaciona los contenidos con los temas anteriormente desarrollados.....179

Cuadro 49	Gestión pedagógica de los profesores: utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas desarrollados.....	180
Cuadro 50	Gestión pedagógica de los profesores: demuestra planificación y preparación de los temas tratados.....	181
Cuadro 51	Gestión pedagógica de los profesores: comunica oportunamente los resultados de los exámenes y/o tareas asignadas.....	182
Cuadro 52	Gestión pedagógica de los profesores: promueve creatividad y criticidad en los alumnos.....	183
Cuadro 53	Gestión pedagógica de los profesores: demuestra puntualidad y respeto por el inicio y término de sus sesiones de clase.....	184
Cuadro 54	Gestión pedagógica de los profesores: tiene un buen control del trabajo para el desarrollo de las clases.....	185
Cuadro 55	Gestión pedagógica de los profesores: evidencian dominio de los contenidos que desarrolla.....	186

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01:	Modelo de clima organizacional	40
Figura 02:	Modelo de clima organizacional propuesto por Anderson.....	41
Figura 03:	Modelo de clima organizacional propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares	42
Figura 04:	Modelo de clima organizacional de Evan	43
Figura 05:	Modelo de clima organizacional de Gibson y colaboradores	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Orienta la acción del personal directivo y unidad técnico pedagógica de la I.E.....	131
Gráfico 2	Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF)	132
Gráfico 3	Aplica normas del MINEDU, DRET, UGEL ..	133
Gráfico 4	Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros	134
Gráfico 5	Innova periódicamente su gestión educativa.....	135
Gráfico 6	Forma equipos de trabajo con otros directores, formando redes de apoyo.....	136
Gráfico 7	Cuenta con mecanismos formales de participación de los distintos estamentos en la toma de decisiones de política educativa de aseguramiento de la calidad educativa	137
Gráfico 8	Identifica los problemas pedagógicos y solicita asesoría de la UGEL o DRET, cuando es necesario.....	138

Gráfico 9	Informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas.....	139
Gráfico 10	Sanciona las faltas del personal a su cargo.....	140
Gráfico 11	Facilita las innovaciones pedagógicas	141
Gráfico 12	Orienta y facilita la aplicación de proyectos de Innovación.....	142
Gráfico 13	Estimula la participación de los docentes en cursos de perfeccionamiento y actualización.	143
Gráfico 14	Reconoce y premia públicamente el buen desempeño.....	144
Gráfico 15	Valora y promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de redes de colaboración internaentre profesores	145
Gráfico 16	Trabaja prioritariamente por los principios institucionales.....	146
Gráfico 17	Mantiene equipos, medios audiovisuales y recursos informáticos actualizados a disposición de sus profesores y alumnos.....	147

Gráfico 18	Diseña actividades orientadas a promover las buenas relaciones con la comunidad educativa	148
Gráfico 19	Gestiona ante las autoridades competentes (gobierno regional, municipalidad y otros) apoyo en beneficio de la I.E.....	149
Gráfico 20	Promueve actividades que involucran a la institución con la comunidad	150
Gráfico 21	Tiene seguridad en lo que se propone	151
Gráfico 22	Mantiene el control frente a situaciones difíciles	152
Gráfico 23	Trata a otros con dignidad y respeto.....	153
Gráfico 24	Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo.....	154
Gráfico 25	Dirige adecuadamente la institución educativa	155
Gráfico 26	Inspira confianza y contribuye a crear un clima donde se evidencian el buen trato y respeto mutuo	156

Gráfico 27	Acepta decisiones de otros en función a los intereses de la institución educativa.....	157
Gráfico 28	Influye en los docentes, equipos y estudiantes	158
Gráfico 29	Acepta y promueve el surgimiento del liderazgo al interior de la I.E.....	159
Gráfico 30	Fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones.....	160
Gráfico 31	Resuelve el problema a través del diálogo de las partes en conflicto	161
Gráfico 32	Mantiene una buena comunicación con el personal docente	162
Gráfico 33	Tiene la iniciativa de promover a la institución en su entorno local, regional y nacional	163
Gráfico 34	Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito	164
Gráfico 35	Analiza, prioriza, sintetiza y determina las alternativas de solución a los problemas,	

	compartiendo sus propuestas y logrando consenso	165
Gráfico36	Incentiva la preservación, extensión, difusión y acciones creativas de las distintas manifestaciones de la cultura local, regional y nacional	166
Gráfico 37	Se identifica plenamente con la visión y misión de la institución.....	167
Gráfico 38	Promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo	168
Gráfico 39	Logra que otros desarrollen un sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan	169
Gráfico 40	Consiguen la confianza de sus seguidores por su posición firme y tenaz	170
Gráfico 41	Evaluación del director, referente a la gestión pedagógica de los docentes: gestión curricular	171

Gráfico 42	Evaluación del director, referente a la gestión pedagógica de los docentes: gestión didáctica 172
Gráfico 43	Consolidado de la evaluación del director referente a la gestión pedagógica de los docentes de la muestra: gestión curricular - gestión didáctica..... 173
Gráfico 44	Gestión pedagógica de los profesores: crea un ambiente adecuado y agradable para tu aprendizaje 174
Gráfico 45	Gestión pedagógica de los profesores: motiva la participación activa en la clase 175
Gráfico 46	Gestión pedagógica de los profesores: despeja tus dudas y la de tus compañeros 176
Gráfico 47	Gestión pedagógica de los profesores: ayuda de forma particular aquellos alumnos que presentan dificultades en sus aprendizajes..... 177
Gráfico 48	Gestión pedagógica de los profesores: relaciona los contenidos con los temas anteriormente desarrollados 178

Gráfico 49	Gestión pedagógica de los profesores: utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas desarrollados.....	179
Gráfico 50	Gestión pedagógica de los profesores: demuestra planificación y preparación de los temas tratados.....	180
Gráfico 51	Gestión pedagógica de los profesores: comunica oportunamente los resultados de los exámenes y/o tareas asignadas	181
Gráfico 52	Gestión pedagógica de los profesores: promueve creatividad y criticidad en los alumnos	182
Gráfico 53	Gestión pedagógica de los profesores: demuestra puntualidad y respeto por el inicio y término de sus sesiones de clase.....	183
Gráfico 54	Gestión pedagógica de los profesores: tiene un buen control del trabajo para el desarrollo de las clases	184
Gráfico 55	Gestión pedagógica de los profesores: evidencian dominio de los contenidos que desarrolla.....	185

RESUMEN

Hablar sobre gestión pedagógica es un aspecto de importancia para el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos; sus resultados obedecen a diversos factores dentro de ellos al liderazgo que ejerce el director del establecimiento educativo, así como del clima organizacional que se observe en dicha institución. En el presente trabajo, con los datos obtenidos mediante la aplicación de los tres instrumentos de recolección, luego su análisis y discusión, así como la verificación de las hipótesis formuladas, permitieron afirmar que la gestión pedagógica no alcanzó los niveles pertinentes, debido a la limitada capacidad de liderazgo y carencia de un clima organizacional que posibilite un buen y adecuado producto que repercuta en la calidad educativa de los estudiantes.

ABSTRACT

To speak on pedagogic management is an aspect of importance for the process education - learning of the pupils; his results obey to diverse factors inside them to the leadership that there exercises the director of the educational establishment, as well as of the organizational climate that is observed in the above mentioned institution. In the present work, with the information obtained by means of the application of three instruments of compilation, then his analysis and discussion, as well as the check of the formulated hypotheses, allowed affirm that the pedagogic management does not reached the pertinent levels, due to the limited capacity of leadership and lack of a organizational climate that makes possible a good and suitable product that reverberates in the educational quality of the students.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de las percepciones que determinan los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones. Estos cambios se transforman en relevantes en la medida que los integrantes de la organización pueden participar en su definición y por supuesto en la acción de actividades en el marco de un programa de intervención permanente.

De otro lado, progresivamente el concepto de liderazgo educativo se ha ido introduciendo como tema en el debate educacional y en la investigación sobre mejoramiento de establecimientos y sistemas escolares. El liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el "sentido" que moviliza a los integrantes de una comunidad educativa.

Es por ello que a los docentes se les exige condiciones y características básicas, relacionadas con las de un líder, tal como lo

plantean Molinar y Velásquez, salud física, mental y equilibrio emocional, poder de persuasión, vocación de servicio, crítico, flexible, tolerante, carismático, buen comunicador, entre otras.

En ese entender, los temas relacionados con el clima organizacional y liderazgo tienen directa relación con la calidad de gestión a cumplirse en el logro de los objetivos que plantea toda institución. La gestión educativa actual se constituye en un desafío para los actores educativos, para repensar cómo mejorar el proceso educativo, y dentro de ello una posibilidad, una alternativa de construcción de sentidos y significados para la administración educativa.

Esta preocupación nos ha llevado a ejecutar el presente trabajo. Partimos del supuesto de correlación entre las variables propuestas (clima organizacional, liderazgo del director con la gestión educativa), y al final se llegó a comprobar la existencia de ese nexo, lo que, estimamos, permitirá desprender una serie de correctivos para el logro de una gestión eficaz y eficiente en beneficio de los educandos.

El trabajo está dividido en cuatro partes. En el Primer capítulo se presenta el Problema, su descripción, así como los objetivos e hipótesis

de estudio. En Segundo Capítulo, Marco Teórico, se desarrolla en amplitud los temas referentes a clima organizacional, liderazgo educacional y gestión pedagógica, es decir nos ocupamos de las variables en estudio a propósito de contar con la base teórico-doctrinaria que sustente nuestra línea de trabajo y permita contar con una visión amplia sobre lo que buscamos comprobar.

El Tercer Capítulo corresponde al Marco Metodológico. Allí se señala y reconoce el tipo y diseño de investigación desarrollada, la población y muestra donde se ejecutó el trabajo, así como las técnicas de manejo de la información.

El Cuarto Capítulo, Resultados y discusión, está constituido por los cuadros y gráficos que condensan los resultados y su discusión para sustentar los resultados de la investigación, además de la verificación de las hipótesis mediante la utilización de las técnicas estadísticas adecuadas para el caso.

Finalmente, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, así como las Referencias Bibliográficas pertinentes y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La realidad actual, nos manifiesta un problema latente que se filtra en muchas de las instituciones que no es otro que el deterioro del clima organizacional, entendiéndose éste como la conjugación de esfuerzos comunes para el desarrollo de la misma; este problema, lamentablemente, es parte ya del fenómeno educativo. Sin duda alguna, el nuevo reto para los directivos de la institución educativa, es asumir una nueva perspectiva respecto al tipo de liderazgo que ejercen, pues de este dependerá en gran medida el tipo de clima organizacional que se genere en su institución y por consiguiente repercutirá en la gestión pedagógica de los docentes. Es por tal motivo que surge la inquietante interrogante ¿De qué manera incide el clima organizacional y el liderazgo del director de una institución educativa, en la gestión pedagógica de los docentes?

En la I.E. "José Rosa Ara" de la ciudad de Tacna, se observa la existencia de tensiones entre el personal directivo, jerárquico, docentes y

administrativos que se manifiestan en una suerte de rivalidades, distanciamiento social, falta de cooperación, incumplimiento soslayado de obligaciones, los que afectan el normal desarrollo institucional. Evidentemente que, estas manifestaciones, son vistas tras una observación profunda de manera que es de suponer que el comportamiento "superficial", por decirlo de alguna manera, hace que la marcha institucional continúe, pero sería diferente en caso de no presentarse esos problemas. Esta situación es de mayor preocupación en el área docente; quienes lo integran, no mantienen los vínculos laborales pertinentes, generando situaciones de enfrentamiento que repercute en la gestión pedagógica que les compete.

Se explica tal situación, debido a la falta de liderazgo de quien es el responsable de conducir la institución. Para evitar problemas mayores y "encaminar" la gestión, el director no se compromete mayormente a corregir dichas deficiencias.

Si bien es cierto que, de manera general, existe un nivel de gestión en el campo pedagógico, sin embargo éste no es el suficiente ni adecuado, tanto en su dimensión didáctica ni pedagógica, lo que repercute en el proceso enseñanza-aprendizaje del alumnado, aparte de

limitar el logro del normal funcionamiento de la institución como tal. Si bien es cierto que la temática a desarrollar está prevista en el Proyecto Curricular de la institución, uno de los aspectos que resalta es la falta de coordinación docente en el desarrollo de las mismas; es de suponer que al haberla, la efectividad y la eficacia a favor del alumnado serían mayores.

Es por tal razón que el motivo de nuestra investigación se centra en tratar de explicar la relación entre el clima organizacional, el liderazgo del director de la institución educativa y la gestión pedagógica del docente que, finalmente, creemos es la variable que determina en gran medida el éxito de la educación.

Creemos que realizando una investigación, en este campo, contribuiremos a visualizar más claramente la relación entre las variables ya mencionadas, lo que permitirá orientar nuestros esfuerzos como educadores en beneficio de los estudiantes que constituyen el fin de la educación. Es por tal razón que consideramos imperioso el estudio del clima organizacional relacionado a la gestión pedagógica, además es evidente la actual preocupación de muchas instituciones educativas que están buscando nuevas estrategias que permitan fortalecer el clima

organizacional, porque son conscientes que el desarrollo de su gestión pedagógica y de su institución, estará ligado estrechamente a esta variable.

Y es que, el sistema educativo peruano, tiene en su poder un maravilloso potencial humano al que se le debe dotar de todas las herramientas necesarias para conquistar no sólo su futuro sino el de su país, por tal motivo el docente debe ser capacitado constantemente para desarrollar una convivencia armoniosa, fructífera que destaque su espíritu de superación no sólo individual sino institucional , sólo así su gestión pedagógica se optimizará, de tal manera que su repercusión positiva, se plasmará en sus competencias profesionales.

1.2 Reseña histórica de la institución educativa “José Rosa Ara”:

La institución educativa “José Rosa Ara” de la ciudad de Tacna, fue creada por Resolución Ministerial N° 1861 el 18 de abril de 1965, siendo el Presidente de la República el Arq. Fernando Belaúnde Terry. En sus inicios funcionó en el local particular del antiguo jirón Alto de Lima N° 1702, con el nombre de Escuela Primaria Fiscal de Varones N° 926, siendo su primer director el Prof. Salomón Tellería.

Actualmente la institución educativa, viene funcionando en la calle José Rosa Ara N° 1840, brindando sus servicios educativos a una población escolar mixta de 770 alumnos en los niveles de primaria y secundaria de menores.

El 07 de diciembre de 1982, por Resolución Directoral N° 1590, lleva el nombre del insigne prócer de la independencia nacional el cacique “José Rosa Ara”, noble representante de la gesta emancipadora tacneña.

La institución educativa “José Rosa Ara”, tuvo destacados directores entre ellos a los profesores; Julio Vildoso Liendo, Néstor Gambetta Palza, Lorenzo Tellería Mamani, Rosario Velásquez Da Silva, Demecio Tapia Mamani, Elisa del Carmen Arancibia Bojorjes, Genoveva Copa Escobar. Actualmente la institución viene siendo dirigida por el profesor Miguel Julio Machaca Flores.

De hecho, continúa sirviendo a la comunidad, dando cobertura educativa a los hijos de las familias que residen en su área de influencia, así como de zonas aledañas.

1.3 Formulación del Problema

En este entender, el problema queda formulado de la siguiente manera:

¿Cuál es el grado de relación entre el clima organizacional y el liderazgo del director con la gestión pedagógica de los docentes en la institución educativa “José Rosa Ara” en el año 2010-2011?

Sistematización del problema:

- a. ¿Cuál es el nivel de clima institucional en la Institución educativa “José Rosa Ara”?
- b. ¿Cuáles son las características del liderazgo del Director de la institución educativa “José Rosa Ara”?
- c. ¿Cuál es el nivel de gestión pedagógica de los docentes de la Institución educativa “José Rosa Ara”?
- d. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional, el liderazgo del director de la Institución educativa “José Rosa Ara” y con la gestión pedagógica de los docentes?

1.4 Justificación e importancia de la Investigación:

La institución educativa es, sin duda, el punto de partida para la formación del alumno en forma integral; para lograr este propósito, es indispensable dar una educación de calidad, y esta sólo se puede lograr en un ambiente adecuado, donde todos participantes del fenómeno educativo se sientan verdaderamente comprometidos con el desarrollo, no sólo de sus responsabilidades sino con la trascendencia de su institución. Es por ello que la institución educativa se ha convertido en un desafío constante de gestión. Y uno de los aspectos inherentes al desarrollo de la gestión pedagógica es el clima organizacional que no es sino, la percepción común de un sistema de valores que comparten los miembros de una institución educativa y que la distinguen de otras. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño, ¿porqué sería distinto tratándose de una institución educativa que sin duda depende no sólo de la capacidad de los profesionales que allí se desempeñan, sino también de la capacidad de organización y de las relaciones que son capaces de establecer las personas en adecuadas y óptimas condiciones de armonía? El clima organizacional, constituye uno de los factores determinantes de los

procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Pero el clima organizacional de una institución educativa depende, también, en gran medida de su líder, en este caso del director quien ejerce mediante la actividad gerencial de la institución, una influencia determinante en el desarrollo del clima organizacional. Y es que no se puede dejar de apuntar la importancia del desarrollo de las funciones del director, pues de la responsabilidad o desidia con la que las ejerza las mencionadas funciones, dependerá en gran medida el éxito de la institución. Es por tal razón que consideramos que el clima organizacional, y el liderazgo del director de la institución educativa determina la gestión pedagógica del docente puesto que es inevitable desligar la actividad pedagógica del medio en el que se desenvuelve, ni del liderazgo jerárquico.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General:

Determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el liderazgo del director con la gestión pedagógica de los docentes en la institución educativa "José Rosa Ara" de Tacna.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- a. Identificar el nivel de clima organizacional de la institución educativa “José Rosa Ara”.
- b. Identificar las características del liderazgo del Director de la institución educativa “José Rosa Ara”.
- c. Determinar el nivel de gestión pedagógica de los docentes de la Institución educativa “José Rosa Ara”.
- d. Establecer la relación existente entre el clima organizacional, el liderazgo del director de la Institución educativa “José Rosa Ara” y la gestión pedagógica de los docentes.

1.6 Hipótesis:

1.6.1 Hipótesis general:

El clima organizacional y el liderazgo del director se relacionan significativamente con la gestión pedagógica de los docentes de la institución educativa “José Rosa Ara”.

1.6.2 Hipótesis específicas

- a. El nivel del clima organizacional de la institución educativa “José Rosa Ara” es deficiente

- b. El Director de la institución educativa “José Rosa Ara”, manifiesta un liderazgo permisivo.
- c. El nivel de gestión pedagógica de los docentes de la Institución educativa “José Rosa Ara” no es adecuado.
- d. A mejor clima organizacional y liderazgo del Director mejor será la gestión pedagógica de los docentes de la Institución educativa “José Rosa Ara”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: GENERALIDADES Y CONCEPTUALIZACIONES

El clima organizacional es un tema relevante en estos días para casi todas las organizaciones, las cuales buscan optimizar sus condiciones laborales dentro de un marco de relaciones personales, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El entorno donde una persona realiza su trabajo diariamente, la forma de relacionarse con sus compañeros, su jefe o subordinados, e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van

conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema incitara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, Clima Institucional, Clima escolar para el caso educativo, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que propone Peiró (citado en Camachione, 2006) quien ve como "las percepciones, impresiones o imágenes que de la realidad organizacional tienen los propios trabajadores y que influyen sobre la conducta individual y grupal" (p. 126).

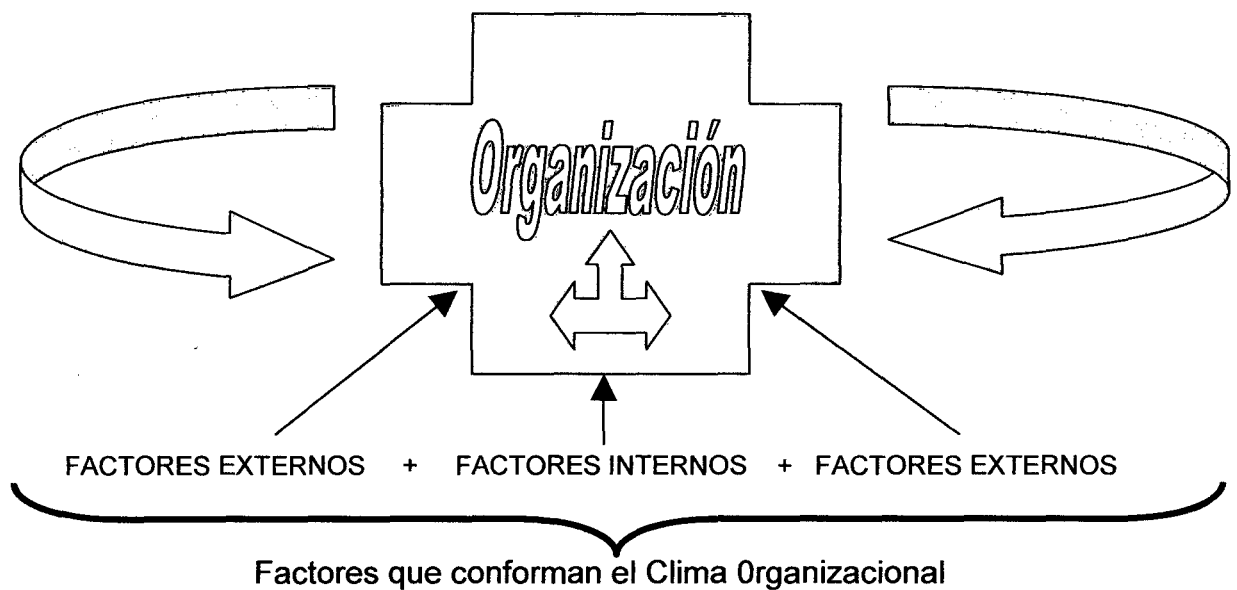
Robbins (2004) nos dice que “el entorno de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño” (p.443).

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Peiró al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que

el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales:



El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como "Cultura Organizacional", el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las

creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional, se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros, son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de clima organizacional nos proporciona Gan y Berbel (2007):

El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización. El clima es concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez, el clima tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar

cambios por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. Estabilidad que puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional...El clima como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección...

El clima afecta directamente al grado de compromiso de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado, no podrá esperar un alto grado de identificación (p. 176, 177)

En efecto, un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro,

afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

En suma el clima organizacional es determinante en la configuración que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la misma.

Dentro de la bibliografía sobre el tema existen otras formas de conceptualizar el clima. Todo parte de considerar que toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo, no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Chiang, M., Martín, M^a, Nuñez, J. (2010) plantean lo siguiente:

La estructura organizacional produce un clima organizacional con propiedades propias. Dicho de otro modo, el clima es una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben. Por tanto, el clima de la organización es el resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto con una estructura organizacional común. Así, el clima organizacional resulta de las percepciones comunes de los miembros que están expuestos a una estructura organizacional común.

Por lo tanto, el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen. Los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, de tecnología, el tamaño, el lugar físico, etc. Estas características constituyen lo que se puede llamar *estructura organizacional*, y donde se encuentra, según este enfoque, el origen del clima (p. 38 y 39).

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citado en Méndez, 2006), para ellos el clima organizacional son: "Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores

ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”(p. 32).

Gary Dessler, (citado en Méndez, 2006), representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar y respecto al clima nos dice lo siguiente: “el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p. 33)

LucBrunet (2004), señala a los investigadores James y Jones, los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son:

La medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente

estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: "Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización (p. 120 .121).

Respecto a la medida perceptiva de los atributos organizacionales, Brunet (citado en Univ. J. Autónoma de Tabasco, XI congreso mexicano de psicología social, 2006) define el clima como:

Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de unidades (departamentos), y que, b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad (p. 604).

No se pretende agotar todas las definiciones que existen del clima organizacional, sino, solo se recuperan aquellas que ofrezcan un

acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito educativo y que reflejen la posición teórica del investigador. Tagiuri,(citado en FERNÁNDEZ, 2007) expresa que “El clima como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización” (p. 35)

Mejía, (2006) menciona que:

El clima organizacional es el conjunto de situaciones internas que producen satisfacción y motivación en el personal, entre ellas tenemos: respeto, comunicación, reconocimiento a la labor desempeñada, armonía, colaboración, sentido de crecimiento e integración. Estos aspectos son de vital importancia en el desarrollo de los procesos (p. 36)

De acuerdo con Bonals, Sánchez (2007), se entiende el clima como:

- Tono o atmósfera general del centro educativo o del aula, percibido fundamentalmente por los alumnos, aunque a la hora de evaluar es también importante la percepción del profesorado. Se encuadrarían en esta visión aquellos profesionales que parten del microclima de aula como instrumento de mejora. Esta visión tiene en su deber los posibles problemas de objetivar la información, pero de la misma manera cuenta en su haber con que dicha información es muy relevante y cercana a las personas que forman el centro.
- El clima escolar entendido como calidad organizativa, donde, al ser la escuela tomada como una organización, encuentra su principal fuente de información en equipos directivos y profesores. Se encuadrarían en esta corriente aquellos profesionales que propugnan la mejora del clima de aula a través de la organización del centro. Desde esta visión, el clima es algo objetivo, tangible, que se basa en características de los centros perdurables y medibles, características estas que distinguen a unos centros de otros (p. 399)

En las conceptualizaciones de clima organizacional arriba mencionadas, se puede observar que se presentan diferentes informantes claves de la institución.

Recordemos que no se trata de clima áulico, sino de clima organizacional cuyos informantes claves de mayor importancia por tener un acercamiento y vivencia diaria con los procesos organizacionales son los directivos (coordinadores y supervisores) juntos con los profesores, de ahí que no es de gran interés que los alumnos sean informantes claves para este fin; sin embargo, no se niega la percepción que pudieran tener los alumnos y padres de familia dentro de los procesos organizacionales, pues ésta puede ser valiosa para explicar algunos aspectos del clima organizacional.

Al respecto Llaneza (2008) argumenta:

El clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el

rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales (cultura, experiencia, expectativas...) (p. 476).

Para Idalberto Chiavenato (citado en Méndez Álvarez, 2006):
El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización. Incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen en diversos grados, como el tipo de la organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales) (p. 33)

Gan (2007) menciona respecto a las características del clima organizacional lo siguiente:

“Entre dichas características pueden destacarse los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, las políticas de empresa (salarial, de factor humano o recursos humanos), los tipos de comunicación formal e

informal, las percepciones de los empleados, las dimensiones de la gestión y la participación, etc. que predominan en dicha organización, o bien en un departamento/área funcional concreta, y que influyen en el comportamiento de sus miembros” (p. 169).

Respecto a los modos de comunicación y estilos de liderazgo de acuerdo con Brunet (2004) se ubican en los procesos organizacionales, que sería la parte que interesa investigar en el presente trabajo, no obstante se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, es por ello que estos procesos le dan el carácter de un fenómeno complejo a estudiar, ya que hay múltiples variables por investigar (p. 128).

La cultura organizacional (MALAGÓN, GALAN y PONTÓN, 2006) integra un elemento funcional esencial, el “CLIMA ORGANIZACIONAL”, entendido como:

Una característica duradera del ambiente interno de una organización que experimentan las personas que la integran”. Influye en su comportamiento. *“Puede describirse, en función de los valores de un conjunto particular de actitudes de la organización”.*

El clima tampoco se toca, su existencia real afecta y es afectada por todo lo que sucede dentro de la organización, que tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a él (clima), de modo que sus patrones culturales se perpetúan.

El clima organizacional estable es una inversión a largo plazo, por esta razón, es necesario que los gerentes de las organizaciones en tengan cuenta que forman parte de su activo intangible, para valorarlo de esa manera y prestarle la atención necesaria (p. 26,27).

2.1.2. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Castillo (2006):

La medición del clima organizacional refleja la opinión que sobre las condiciones características de cada institución, tienen sus participantes; no se trata entonces de identificar las condiciones laborales existentes en la empresa, sino la opinión que sobre las mismas, tengan los trabajadores, pues como se dice comúnmente “La belleza está en los ojos del observador”.

Por esta razón la medición del clima organizacional, suministra información valiosa para detectar las posibles causas de los problemas de personal que presenta la empresa (p. 50).

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004):

Se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma, se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo (p.142).

El clima organizacional (Brunet citado en Universidad J. Autónoma de Tabasco, 2006):

Está considerado como una medida de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con su sociedad (p. 604)

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

Fandos (citado en Tejada coord., 2007) menciona que el clima es:

Un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de esas situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que puede contar con una permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales, esto significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso (p. 190)

De acuerdo con Ángel Baguer Alcalá (2009).

Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una

reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable. El objetivo de la medición del clima es mejorar (p. 149).

Por lo tanto conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

En el caso de las instituciones formativas, la decisiva importancia de esta variable viene dada porque, al condicionar el funcionamiento de la organización, el clima escolar mediatiza también la clase de resultados académicos y sociales obtenidos por los alumnos. Y además, el propio clima constituye parte de los aprendizajes que los alumnos adquieren: suele hablarse, por eso, del clima como parte del "currículo oculto" que los centros escolares imparten a sus alumnos.

El clima organizacional, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima, tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una

organización cuyo clima es deficiente, no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas, puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las necesidades. En este caso, se

producen frustraciones, desconfianza y una actitud de desesperanza y altamente negativa hacia la organización.

Es pertinente mencionar que para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo, por lo que el clima de cada departamento o unidad que compone la organización sería equivalente al clima total.

2.1.3 ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Litwin y Stinger (citados en Gan y Berbel, 2007) estas son las escalas del clima organizacional:

Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. La medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado o (el polo opuesto).

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o vigilante (polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervención.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y

de buenas relaciones sociales tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o “ir cada uno a lo suyo”.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto/bajo/nulo) que pone las normas de producción o rendimiento...

Conflicto: El sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no tomen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: El sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajenos a los mismos (p. 196,197).

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

2.1.4 MODELOS DE CLIMA INSTITUCIONAL

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo, han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan

dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación diversos factores organizativos.

Katz y Kahn (citado en Edel, García, Guzmán ,2007) al respecto presenta el siguiente modelo de sistema de funcionamiento organizacional:

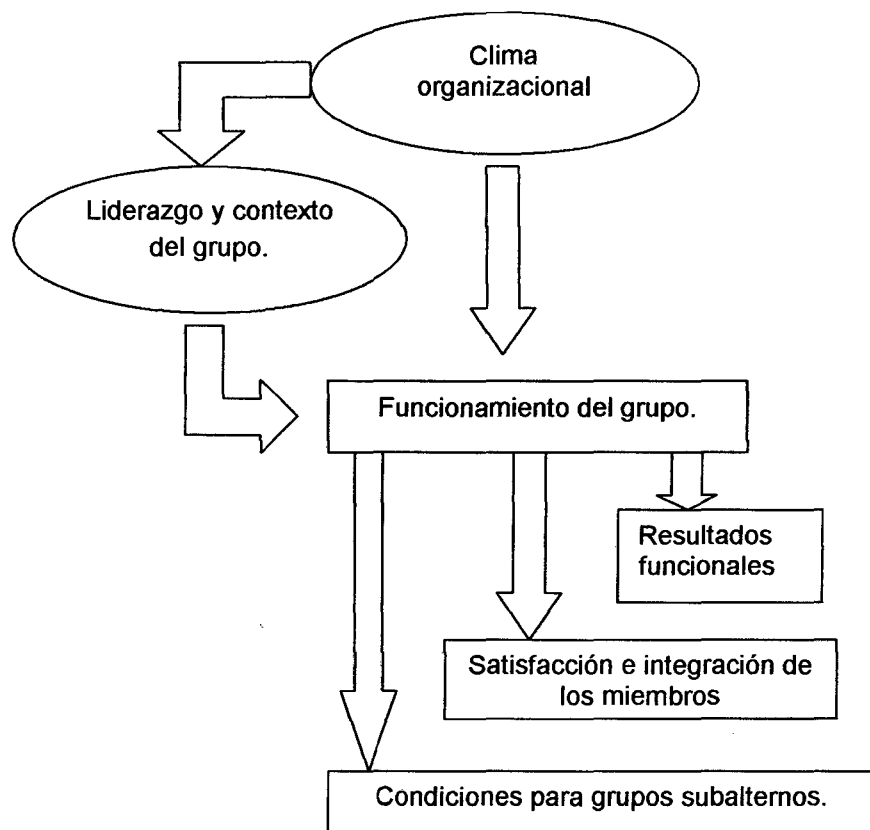


Fig.01. Modelo de clima organizacional.

En el modelo anterior se puede observar que el clima organizacional, tiene un proceso de influencia a través de líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización. Además este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno (p. 26,27).

Anderson (citado en Edel, y cols., 2007), apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.

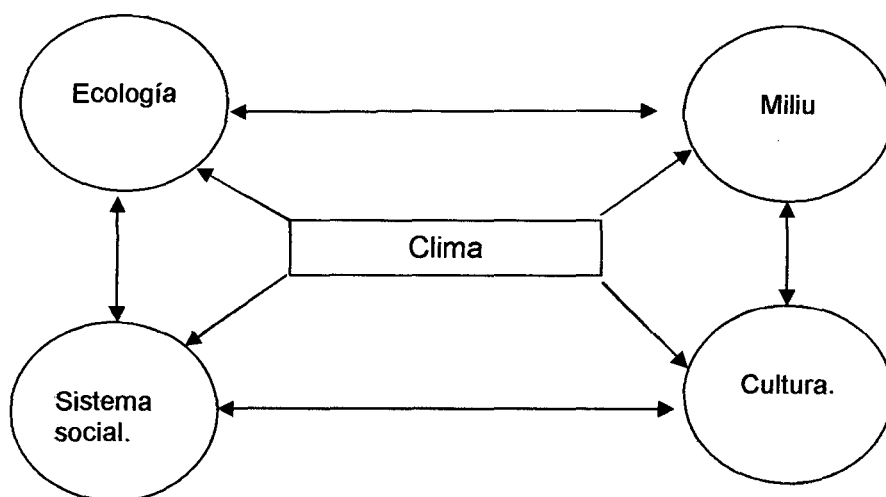


Fig. 02. Modelo de clima organizacional propuesto por Anderson.

La universidad de Alcalá de Henares (citada en Edel, cols., 2007) elabora otro modelo de clima organizacional visto desde la perspectiva de sistemas, quedando configurado de la siguiente forma (p. 28).

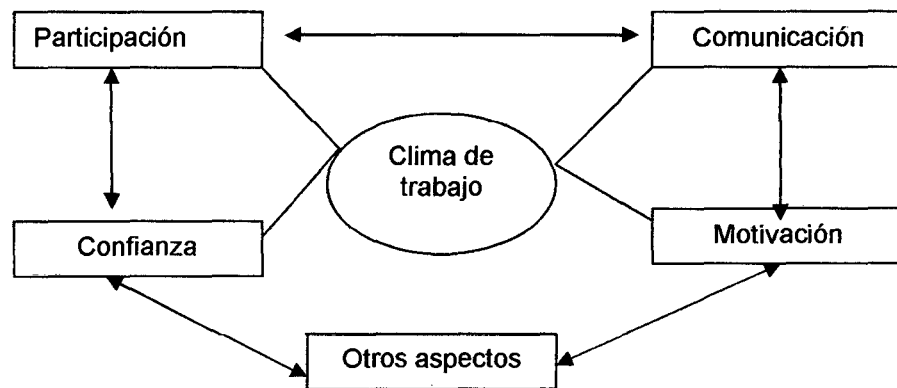


Fig.03. Modelo de clima organizacional propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares.

Al respecto, el modelo anterior, no debe considerarse como una adaptación fiel del modelo de Anderson, aunque hay algunas dimensiones que coinciden.

Peiró, J (citado en Edel, cols., 2007) ofrece un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está determinado por una serie de influencias externas a la organización (inputs) y tiene repercusiones sobre el clima en que ella se gesta, aunque

al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

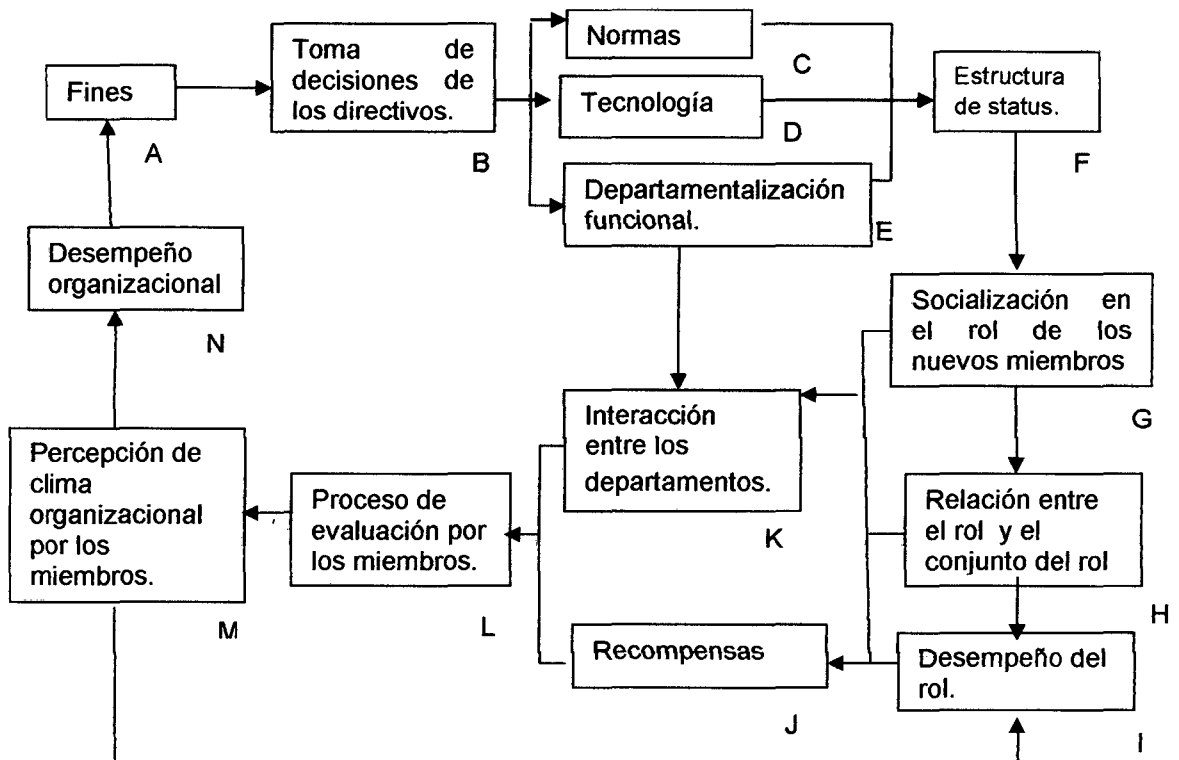


Fig.04. Modelo de clima organizacional de Evan

Como se observa en el modelo arriba plasmado, se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el

comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto (p. 29).

Gibson y sus colaboradores (citado en Edel, cols., 2007), argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional

La relación anterior se muestra de la siguiente forma.

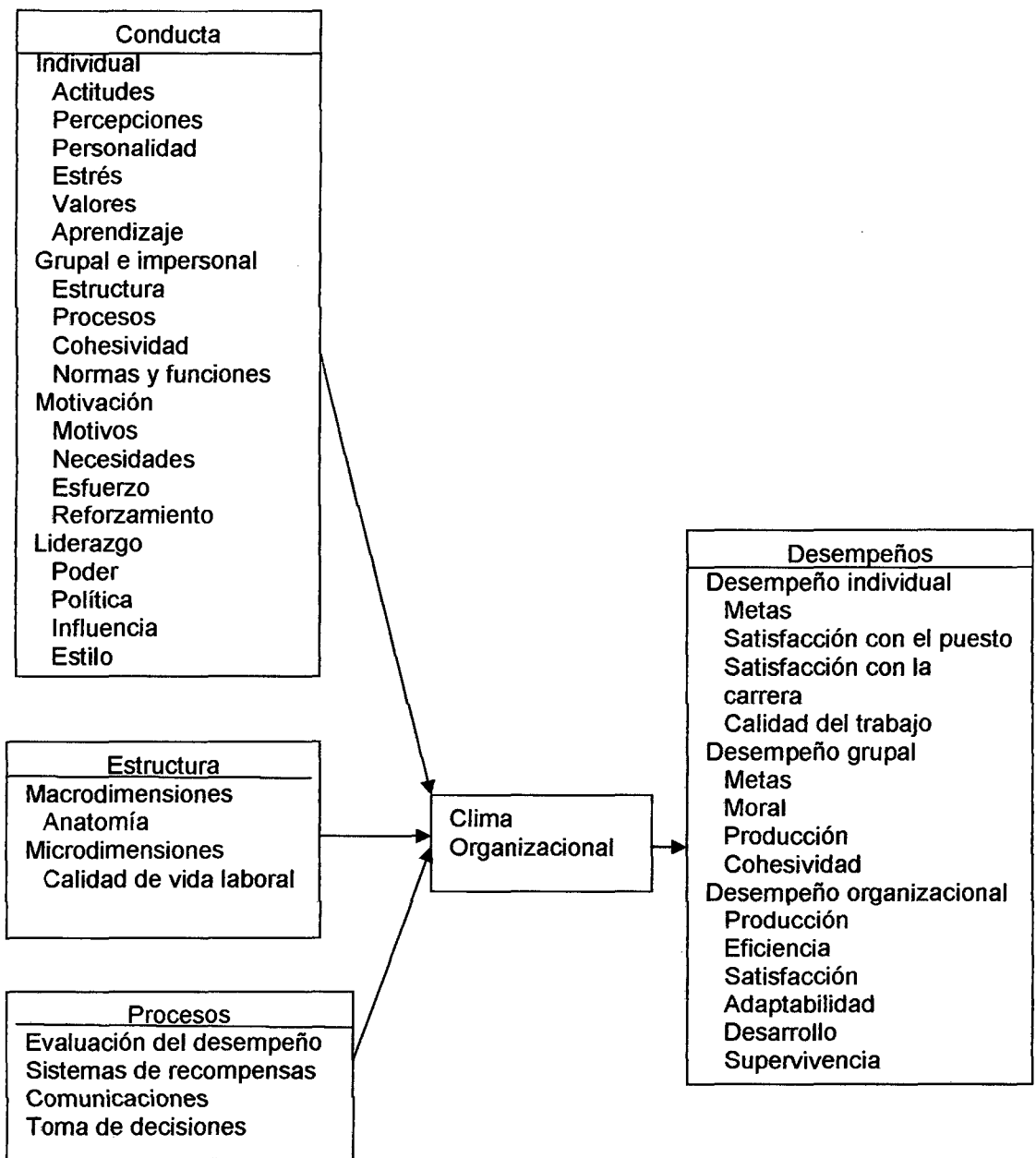


Fig. 05. Modelo de clima organizacional de Gibson y colaboradores.

Cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios, al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización (p. 30,31).

2.1.5 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Likert (citado en Gan, 2007) define cuatro tipos de clima organizacional vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo:

Sistema I. Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de terror, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritarismo paternalista

Se sustenta en una dirección que genera una confianza condescendiente en sus empleados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores para motivar a los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.

Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III Consultivo

Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.

La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical- horizontal y ascendente – descendente.

La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas.

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

“El clima organizacional tendrá consecuencias..., tanto positivas como negativas, definidas por la percepción que los empleados tengan del mismo. Entre las consecuencias positivas podremos nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas están: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.” (p. 195).

2.1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La educación necesita innovar permanentemente sus planteamientos pedagógicos y sus fundamentos de organización, evitando que se implementen patrones que fueron empleados por otra institución en el sector educativo. Se debe indagar, al interior de cada organización, las soluciones que permitan perfeccionar la labor que se realiza, por lo que cada institución educativa deberá responder de forma

favorable a las necesidades que le presenta su entorno interno y externo. Frente a esta situación, conviene estudiar el clima organizacional, puesto que son diversos los factores que lo determinan, provocando una percepción positiva o negativa de los directivos y profesores. Cabe señalar que estas percepciones se trasladan en actitudes hacia actividades productivas, en el caso de que la percepción de los integrantes sea favorable; si la percepción es negativa, habrá poco compromiso hacia los objetivos de la organización.

Las instituciones que constituyen el sistema educativo público, deben ser más eficientes en todas las áreas que la integran. Para ello, se hace imprescindible que los recursos con los que cuenta se empleen eficazmente, ya que el apoyo que brinda el gobierno hoy en día se hace cada vez más insuficiente. Al respecto, los directivos junto con su personal docente, deberán pensar en mejorar los recursos escolares, tarea nada fácil cuando se comprende que la organización es compleja por el hecho de interactuar con el factor humano, pues este tiene innumerables intereses y distintas formas de pensar y percibir las acciones dentro del hecho educativo; cabe resaltar que uno de los principales capitales que tiene cualquier empresa, es su capital humano

de cuyo desempeño depende en gran medida, la propia efectividad de la organización.

Las instituciones educativas deben considerar dos aspectos: reconocerse como verdaderos centros educativos que forman y como organizaciones que tienen que solucionar problemas que se relacionan con el clima organizacional. Al respecto, es oportuno indicar que los directivos desconocen todos los factores que impactan al interior de la institución y que afectan el clima organizacional de la misma.

Edel, y cols. (2007) respecto a la importancia del clima organizacional refiere lo siguiente:

Capacitar al personal en cursos de teorías pedagógicas y administración escolar “, contribuye al mejoramiento de la calidad educativa, pero además se hace necesario que se lleven a cabo actividades de intervención que periódicamente regule el clima organizacional de las instituciones, ello facilitará la aplicación de las nuevas propuestas educativas. Ejemplificando un poco más, se tiene que la institución, percibida por sus docentes con un clima organizacional desfavorable, tendrá dificultades en la realización de los principios de calidad educativa”. (p. 7). “El clima organizacional (Dolly, 2007) tendrá

consecuencias..., tanto positivas como negativas, definidas por la percepción que los empleados tengan del mismo. Entre las consecuencias positivas podremos nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas están: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. (p. 71).

Para Chiavenato (citado en Tejada, Coord. 2007):

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por ello, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición de las motivaciones.(...)Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, de colaboración, comunicación, confianza, mutua y cohesión entre compañeros superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y

sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., características de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelga, ausentismos, rotación, etc.)(p. 199).

De este modo, quienes integran una organización son personas que en forma activa perciben e interpretan su ámbito laboral. Desde este punto de vista, el clima organizacional es un proceso de medición perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización.

El conocimiento del clima organizacional provee información referente a las percepciones que determinan los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente posibilita introducir cambios planificados con el propósito de influir en dichas percepciones. Estos cambios, se transforman en relevantes en la medida que los integrantes de la organización pueden participar en su definición y por supuesto en la acción de actividades en el marco de un programa de intervención permanente.

De acuerdo con Fernández Díaz y Asensio Muñoz (citado en Lleixá coord.) podemos definir el clima del aula como “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo o aula que son el resultado de la interrelación de todos los elementos estructurales, personales y funcionales que generan un determinado estilo o ambiente de aprendizaje que condiciona los resultados educativos” (p. 67).

Rodríguez (2004) comenta referente al clima de clase:

Se distingue del clima de clase, en cuanto que ésta, como unidad funcional dentro del centro, está influida por variables específicas de proceso que inciden en un contexto determinado dentro de la propia institución. Las características y conducta tanto de los profesores como de los alumnos, la interacción de ambos y en consecuencia, la dinámica de la clase confieren un peculiar tono o clima de clase distinto del que pudiera derivarse variando alguno de estos elementos. (párr. 5)

Así pues, podemos observar que entre clima institucional y clima de clase, se da una cierta autonomía, atendiendo la condición de las variables que más directamente incurren en cada uno de ellos.

El clima institucional representa la personalidad de una institución educativa, en cuanto es algo único y específico de la misma organización, tiene un carácter relativamente continuo y estable en el tiempo, cuya transformación se realiza lentamente aunque se modifiquen las condiciones.

Asimismo Rodríguez (2004) nos comenta acerca de la noción del clima institucional lo siguiente:

El clima institucional tiene un aspecto multidimensional y globalizador. En él intervienen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado la propia institución. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro.

Dentro de la institución podemos distinguir a su vez microclimas o subclimas, por ejemplo, el clima de los alumnos (párr. 8 y 9).

2.1.7 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Rodríguez (2004) describe los factores del clima organizacional de la siguiente manera:

Partiendo de la idea de que la escuela es participativa, democrática, que atiende a la diversidad, colaborativa,... podemos pensar que en su clima influyen los siguientes factores:

a. Participación – democracia.

¿Qué sucede normalmente en un centro? ¿Quién participa? ¿Por qué?
¿Cómo? ¿Dónde? ¿Es efectiva es participación?

Acerca de quién participa en los organismos del centro, participan padres, alumnos, profesores y el PAS.

Alumno _____	PARTICIPA _____	Consejo Escolar
Padres _____	PARTICIPA _____	Consejo Escolar – APAFA
Profesor _____	PARTICIPA _____	Consejo Escolar - Claustro
PAS _____	PARTICIPA _____	Consejo Escolar

Participan porque es impuesto por la administración, por lo que no es efectivo generalmente, por estar al servicio de la administración y no al del propio centro para su mejora.

En este sentido la participación es también un proceso de aprendizaje y no sólo un mecanismo al servicio de la gestión. Lo que se intenta conseguir con la participación en los centros es su mejora como fin último, pero esto, normalmente, no se da en los centros educativos porque no existe una implicación de los miembros que pertenecen a ella.

b. liderazgo:

Pasar de una participación puramente burocrática a una participación real en el centro va a depender, entre otros aspectos, de la persona que dirige ese centro, si es autocrático, democrático o laissez – faire (Párr. 10, 11,12 y 13).

Lo mejor es optar por un estilo de liderazgo democrático, que según Goleman, D. y Cherniss, C. (2006), tiene las siguientes competencias en la I.E.:

Trabajo en equipo y colaboración, comunicación. Además genera un impacto muy positivo en la institución educativa; su objetivo es crear compromiso a través de la participación cuando es apropiado para conseguir la participación o consenso, o para obtener valiosas aportaciones por parte de los empleados (p. 81).

c. Poder – cambio:

Es necesario abordar el problema del poder en las escuelas, ya que es un tema crucial para el cambio.

J. Martínez (2005) menciona en relación con el poder en la institución educativa lo siguiente:

Las condiciones necesarias para el desarrollo de la democracia en los centros escolares consisten en adecuar la organización de las escuelas y las estructuras que en ellas se ocupan de tomar decisiones que, por lo general, son jerárquicas, burocráticas y poco democráticas. En numerosos países la mayor parte del poder se concentra en las manos de dirección, que a su vez es responsable del funcionamiento de la escuela ante un administrativo oficial, casi todas las decisiones

relacionadas con la escuela se toman sin tener en cuenta al alumnado. Sin embargo, el gobierno debe ampliar las oportunidades para que el alumnado pueda intervenir en la toma de decisiones a todos los niveles de funcionamiento de la escuela, y para que esto suceda, es necesario que existan estructuras democráticas tales como horas de debate, asambleas, consejos escolares, comisiones y mecanismos de representación en los organismos administrativos, de manera que se asegure su participación activa. Es importante que se atribuya a dichas estructuras un papel auténticamente funcional en la administración de la escuela (p. 58).

Vásquez (2005) señala respecto a la participación de los alumnos en la institución educativa:

Los jóvenes aprenderán los beneficios de la participación en la sociedad si participan activamente, de acuerdo a su edad, en la decisión y gestión de los asuntos de sus contextos familiares y escolares. No se puede, razonablemente, esperar que los jóvenes participen en las asociaciones sociales y en la vida pública, si antes no han tenido un aprendizaje de participación democrática en la vida escolar. Es ciertamente paradójica la expectativa de la participación de los jóvenes

con más de dieciocho años en las instituciones sociales y en las consultas electorales, mientras que, en la pequeña comunidad escolar, se les niega ese derecho cuando tienen menos de esa edad, y aún después de haberla cumplido .

Los individuos sólo pueden aprender a comprenderse a sí mismos como personas democráticas, cuando son miembros de una comunidad democrática en la cual se resuelven los problemas de la vida social a través de deliberaciones colectivas y de un compartido interés por el bien común.

Una escuela democrática tiene que desarrollar la capacidad de la inteligencia, la actitud crítica para la confrontación, el debate racional y la reflexión en común. Esos objetivos no pueden ser alcanzados controlando y dirigiendo qué piensan y cómo piensan los alumnos. Más bien, se requiere que las escuelas proporcionen un clima en el cual se estimule a los estudiantes a presentar sus puntos de vista para resolver los problemas. Cuando en los centros docentes la toma de decisiones no está reservada sólo a la dirección y a los profesores, pueden llegar a ser instituciones que proporcionan a los estudiantes oportunidades de desarrollar un sentimiento de comunidad, un pensamiento público, las actitudes positivas hacia el bien común, las destrezas en argumentar, las

habilidades para el diálogo, las disposiciones para actuar conjuntamente y alcanzar fines colectivos (p. 349,350).

d. Planificación – colaboración:

La colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa es esencial para promover procesos de participación, cambio y mejora en los centros educativos. En este sentido es importante para el centro hacer “verdaderos” y no copias de proyectos curriculares ya que es una responsabilidad de la escuela como organización.

En opinión de Aguerro (2006) planificar implica lo siguiente:

Innovar significa cambiar, y todo cambio debe ser implementado bajo determinados criterios. Partiremos de una primera idea básica: la innovación puede ser gestionada. La innovación se planifica imaginando escenarios futuros anclados en el presente. La innovación no se improvisa, necesita de herramientas teórico- conceptuales, de un espacio y de un tiempo específico en la institución. Una planificación de lo estratégico, con características flexibles, presenta múltiples posibilidades

de aumentar la autonomía en las escuelas y el aprendizaje en la institución y en los docentes.

Esa planificación estratégica se muestra como una opción adecuada para emprender la tarea ya que parte de reconocer el fracaso de los modelos tradicionales o racionales de planificación, caracterizados por una concepción estática del cambio. El planeamiento estratégico, por el contrario, se centra en una concepción dinámica y flexible de la planificación, reconociendo la especificidad de las organizaciones sociales. Ninguna planificación estática y cerrada, puede durar mucho tiempo sin que se vuelva obsoleta a causa de la fluctuación de las condiciones externas que necesariamente influyen sobre el cambio perseguido.

La metáfora de la planificación como un viaje por territorios desconocidos y con itinerario abierto, resulta adecuada para ejemplificar el modelo que presentamos. En este viaje, los sujetos recorren un camino previsible, redefiniendo sus metas y sus estrategias permanentemente, más a la manera de un surfista que afronta las olas que a la de un conductor de subterráneos.

La planificación en el ámbito de la escuela, es un proceso para intervenir y transformar la realidad, no solo para analizarla o

diagnosticarla. Es un proceso compartido, colaborativo, que responsabiliza y compromete a toda la institución con su contexto. Un proceso imbuido por una visión de futuro -norte hacia él que se dirige el cambio- que, a la vez, implica la posibilidad de potenciar el desarrollo y el crecimiento profesional de los actores que lo llevan adelante. Un nuevo modelo de escuela atenta a la innovación necesita un modelo de planificación flexible, capaz de operar como una herramienta de cambio que facilite la unión entre el hacer y el pensar”. (p. 50)

e. Cultura de un centro:

La relación de todos los elementos anteriores configuraría la cultura de un centro.

Este tema es importante a tratar, porque dependiendo de la cultura que exista en ese centro dará un determinado clima escolar (peculiar estilo o tono de la institución). Así podemos decir, como afirma M^a Teresa González (citada en González, 2005) en su artículo: “La cultura del centro escolar o el centro escolar como cultura” que “Cuando hablamos de cultura organizativa, nos estamos refiriendo a una dimensión profunda

que subyace la vida organizativa: nos situamos en las creencias, valores, los significados, supuestos, mitos, rituales,..." (p. 88).

Es interesante aproximarnos a la relación y diferencia que hay entre clima laboral y cultura organizacional o de empresa. Acerca de ello Pumpin (citado en Gan, 2007) nos dice:

Concepción donde la cultura de la organización, "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día; enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, así como la solución de problemas y de conflictos", determina el clima laboral que se vive dentro de la organización (p. 180).

En una línea similar Poole (citado en Gan, 2007) nos comenta "...conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización; se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización", refleja la cultura (p. 180).

Para Gordon (citado en Gan, 2007) la cultura supone un constructo de mayor profundidad y alcance que el clima, de modo que éste es una manifestación significativa de aquella.

Argumentaciones de las que se desprenden algunas reflexiones:

- Parece evidente que la cultura organizacional influye, y a su vez es influenciada por el clima laboral existente. Son visiones y conceptos complementarios. Aunque pueden llegar a confundirse, parece evidente que el clima es menos permanente en el tiempo, es cambiante en función de coyunturas (económicas, políticas de expansión o recesión, o de la clase de incentivos que influyan en las condiciones de trabajo).
- Otra diferencia es que el clima de una organización, es entendido habitualmente como medio interno, y por tanto su enfoque pone atención a variables y factores exclusivamente internos de la organización, en cambio el enfoque cultura atiende también a factores externos.
- Asimismo, de la misma manera que una cultura puede estar formada por diferentes subculturas, también pueden coexistir diversos climas (en función del departamento, del tipo de liderazgo, y dirección ejercida, etc.).
- La cultura sería un constructo más estable y, al tiempo, menos perceptible directamente que el clima en las

estructuras de la organización y en las actitudes e interacciones de sus integrantes (p. 180,181).

Según los autores antes señalados, el clima ha de ser estudiado como un constructo intersubjetivo, algo que se crea y mantiene a través de la interacción organizada en torno a prácticas comunes.

Tenemos que tener en cuenta que una Institución Educativa, no está aislada sino que se ve influenciado por el entorno en el que se inscribe, por lo tanto, la cultura de un centro está influenciada por la cultura de la sociedad.

2.2. LIDERAZGO Y EDUCACIÓN

2.2.1. GENERALIDADES Y CONCEPTUALIZACIÓN

No existe tema de más actualidad, ni actividad humana sin que el liderazgo sea necesario. Muchos documentos, libros, videos, cursos, seminarios y medios nos informan sin embargo, los verdaderos líderes son escasos y por otro lado abundan los autodenominados líderes. ¿Cuál es el problema del liderazgo? De acuerdo a algunos autores el liderazgo se le considera una ciencia administrativa, por eso tratamos de buscar los

principios y leyes que rigen esta ciencia; en otros, es considerado un arte y de igual manera tratamos de describirle con ejemplos de grandes líderes de la humanidad y grandes líderes empresariales. Pero, en el instante en que nos toca ejercer liderazgo y poner en práctica todos los conocimientos alcanzados o recibidos, no sabemos por dónde empezar.

Para el caso, no obstante no percibimos el hecho, los docentes en nuestra práctica y quienes trabajamos en instituciones educativas, ejercemos liderazgo. Es evidente que no siempre éste es el más apropiado o deseable, pero ejercemos algún tipo de autoridad en los demás, por eso es mejor ser responsables de él. No toda influencia es necesariamente positiva o necesariamente deseable, académicamente pertinente o éticamente viable.

Durante nuestro quehacer educativo continuamente estamos expuestos a tomar una serie de decisiones cuyas consecuencias benefician a unos y afectan a otros. Esto nos expone constantemente a recibir la aprobación o el rechazo de las personas con quienes nos relacionamos, sobre todo, nuestros alumnos, los colegas, los padres de familia y autoridades. Desde luego que los intereses de cada uno de ellos

no son necesariamente los mismos, esto supone dificultades en la adopción de algunas decisiones y facilidades para otras.

El liderazgo es un asunto decisivo actualmente, ya que estamos insertos en el comercio global, donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho más de sí para el bienestar de la organización, institución o empresa.

En tal sentido, para desarrollar el tema del liderazgo en las instituciones educativas, se hace necesario comenzar a discutir en primer lugar qué se entiende por liderazgo. Según Chiavenato (citado en Mateo, 2006), es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 64).

Lussier y Achua (2006), reportan: que “el liderazgo es un proceso donde se muestra a los colaboradores cuál es el camino a seguir en sus actuaciones formales e informales para que hallen un sentido a lo que hacen y logren los propósitos de la institución” (p. 141).

Warren Bennis (citado en Ayuso y Grande 2006), es uno de los autores del desarrollo organizativo, y destaca cuatro funciones de la gestión del líder:

- Gestión de atención: debe saber atraer la atención de todos los miembros del equipo.
- Gestión del significado: ha de saber decodificar señales para dar significado a las nuevas señales y fórmulas que guiarán el proceso de cambio.
- Gestión de confianza: los que le siguen han de confiar en él.
- Gestión de sí mismo: el cambio genera desconfianza, tensiones, emociones, tiende a la desestabilización. El líder ha de mantenerse emocionalmente equilibrado y dosificar su gasto de energía (p. 107,108).

Partiendo de estos planteamientos científicos, es legítimo afirmar que uno de los componentes más relevantes de la dinámica académica, es el relacionado con los procesos de liderazgo en las instituciones educativas. Se trata de un fenómeno que arraiga en la complejidad de los motivos, de las rivalidades y de la ejecución del poder en el seno de las organizaciones educativas; desde y hacia el liderazgo educativo, se canalizan las redes que enmarcan y dinamitan los procesos de decisión

que comprometen a todos los miembros de la organización en su desempeño laboral, lo que equivale decir, a la propia entidad de ésta.

2.2.2. LIDERAZGO EDUCATIVO Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Progresivamente el concepto de liderazgo educativo se ha ido insertando como materia en el debate educacional y en la investigación sobre el perfeccionamiento de establecimientos y sistemas escolares. El liderazgo practicado en el ámbito educativo está relacionado al desarrollo de ciertos comportamientos que vinculan de forma directa los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en la conducta y en el "sentido" que moviliza a los integrantes de una comunidad educativa.

Respecto al liderazgo educativo Murillo (coord.) (2007) nos dicen lo siguiente:

En el liderazgo educativo puede distinguirse dos elementos diferentes:

- Destrezas de liderazgo general aplicadas a las organizaciones educativas, tales como un liderazgo articulado, con un líder que

aporte información, que sepa organizar una toma de decisiones participativa y que tenga funciones de coordinador.

- Destrezas de liderazgo instructivo/ educativo en sentido estricto: liderazgo dirigido a los procesos primarios de la escuela y sus condiciones facilitadoras inmediatas; es decir, el director como meta controlador de los procesos escolares, como controlador de la calidad de los docentes en el aula, como facilitador de los equipos de trabajo y como iniciador y facilitador de la profesionalización de los docentes” (p. 60,61).

Al respecto Ramiro Marques (2008) manifiesta lo siguiente:

Un liderazgo educativo eficaz depende de la capacidad de la dirección para implicar al personal docente en el desarrollo de una visión compartida de la escuela que incluya valores, objetivos y procedimientos comunes.

Hay tres estrategias que mejoran la implicación del personal docente.

1. Dar a conocer al personal docente unas prácticas eficaces y unas prácticas eficaces y unos programas educativos que hayan tenido éxito. Esta estrategia exige la distribución periódica de materiales informativos y la realización de actividades de formación.

2. Hacer periódicamente una evaluación de necesidades y dar a conocer los resultados. A partir de ella, es posibles identificar mejor lo que hay que mejorar y los cambios que haya que llevar a cabo.
3. Celebrar reuniones periódicas con los profesores y crear “focusgroups”, es decir, grupos de profesores que se reúnan para desarrollar ideas sobre la mejor manera de hacer más eficaz la escuela (p. 24,25).

Temperley (2011) refiere lo siguiente:

Los líderes escolares necesitan tener criterio para fijar direcciones estratégicas, de modo que puedan desarrollar planes y metas escolares ajustados a los estándares del currículum nacional más generales, y que respondan a las necesidades locales. Para que la rendición de cuentas beneficie el aprendizaje de los alumnos, es esencial el liderazgo escolar. “con conocimiento de la información”. Esto significa desarrollar las habilidades necesarias para supervisar el progreso e interpretar y utilizar la información para planificar y diseñar estrategias apropiadas de mejora. Implicar a otros miembros del personal en el uso de los datos de la rendición de cuentas puede también fortalecer las comunidades de aprendizaje profesional dentro de las escuelas, comprometiendo a quienes necesitan cambiar su práctica para mejorar los resultados (p. 15).

Murillo (2006) comenta acerca del liderazgo educativo:

El papel de la dirección se ha revelado también como elemento decisivo en la práctica total de los programas analizados, corroborando los resultados acerca del liderazgo de todas las investigaciones sobre eficacia y mejora de la escuela. El rol del director se hace patente en aspectos tales como su capacidad de imaginar un futuro para el centro; el poder de movilizar al profesorado y lograr su compromiso con la mejora; el empuje para planificar el proceso, facilitar los cambios organizativos y curriculares necesarios, evaluar y reforzar a los participantes; y su habilidad para gestionar los conflictos que pudieran producirse (p. 332).

Imbernón (coord.) (2010) indica lo siguiente:

La literatura sobre la eficacia es consistente en la importancia que tiene un buen director en las escuelas que funcionan bien. La creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan, a su vez, un buen trabajo en las aulas es algo que depende de los equipos directivos. Por eso, si bien otros factores y variables tienen su incidencia, la función del equipo directivo se convierte en un "catalítico" en la mejora de los centros educativos, especialmente en la promoción y gestión de la

enseñanza. De hecho, no hay un proyecto de dinamización o de mejora en ningún centro educativo no esté el equipo directivo detrás, aunque no sea el protagonista directo (p. 42).

Gado (2006) precisa:

Los estudios sobre eficacia han venido indicando que gran parte de la responsabilidad en la mejora de los resultados escolares recae en quienes ejercen la dirección: han demostrado que el liderazgo que ejerce el director en la gestión educativa es un elemento decisivo en la conformación de estructuras y procesos organizativos, modelos de interacción social, actitudes y comportamientos de trabajo y convicciones de los profesores (p. 147).

Desde que cobró dinamismo en la década de los setenta, la investigación sobre la dirección educacional ha estado permanentemente acompañada de la discusión respecto de la eficacia que tendrían distintos estilos de liderazgo educativo para mejorar los resultados de los aprendizajes.

Uno de los principales tipos de liderazgo es aquel que se sustenta en evidencias concretas, el mismo que se denomina liderazgo instruccional. Dicho planteamiento destaca la importancia del entorno organizacional y ambiental de la institución en los resultados de los estudiantes y, dentro de esta relación, estima que el rol que cumple el director es fundamental. Esta forma de ver el liderazgo, fuertemente asociado al movimiento de la eficacia escolar, esbozó la exigencia de cambiar una propuesta burocrática y centrada en la organización, por un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje tanto de los alumnos como de los profesores. Conforme a lo anteriormente dicho, esta relación estrecha con la calidad de los aprendizajes es lo que define al liderazgo instruccional. Podemos hablar ampliamente del liderazgo educativo, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero el requisito necesario para el éxito de los líderes educacionales es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional. Por eso, el liderazgo es la práctica de mejora educativa, entendida como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo.

Burns (citado en Andrade, 2006):

Distingue dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional se encuentra ampliamente

basado en relaciones de intercambio entre líder y seguidores y el transformacional tiene que ver con la habilidad de un individuo de ser un visionario en relación a una nueva condición social, como así también ser capaz de comunicar esta visión a sus seguidores. En estas circunstancias, el líder inspira y transforma a sus seguidores individualmente para que ellos desarrollen un nuevo nivel de conciencia sobre la condición humana. El papel del líder es mostrar a los seguidores que la realidad presente puede ser modificada para mejor (p. 226).

Según Bass y Avolio (citado en Palomo, 2010):

“El líder transformacional “es una extensión del líder transaccional” o del liderazgo a través de recompensas o castigos. Además, según estos autores, los líderes transformacionales pueden actuar tanto de forma transformacional como de forma transaccional, pero no ocurre lo mismo en el caso de los transaccionales. Ahora bien el líder transformacional no es el opuesto al líder transaccional, es un líder transaccional mejorado (p. 43).

Kouzes (citado en Palomo, 2010),”considera que “los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan

reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo, etc.” (p. 43).

Sin embargo, según Bass y Avolio (citado en Palomo, 2010), indica que:

Básicamente se pueden distinguir cuatro componentes del liderazgo transformacional. El primero y más importante es el carisma, al que en los últimos años se viene denominando influencia idealizada...Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionado con el compromiso emocional de los colaboradores. El segundo factor es inspiración (o motivación inspiraciones), que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma. El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora bien situaciones problemáticas o de mejora o bien para la elaboración de estrategias. Y finalmente, el cuarto factor es el de consideración individualizada que señalaría la capacidad del líder para prestar atención

personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y además, gestiona de forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno (p. 43).

En los Premios Nacionales de Investigación Educativa y Tesis Doctorales 2005 (2007) se afirma:

Podemos afirmar que ningún factor es más influyente en una organización que un líder eficaz. Desde la perspectiva educativa, los estudios sobre la dirección escolar se encuentran generalmente asociados a un liderazgo educativo; el director lo que hace es erigirse como representante de la cultura organizativa dominante, a la vez que desde esa posición propicia, en el sentido que alienta y deja que se manifiesten, nuevas reestructuraciones como resultado del desenvolvimiento de esas formas culturales ...

Nos encontramos en un momento de re conceptualización del liderazgo escolar, justificado por la situación de crisis de la dirección que se vive en los centros educativos .Ello es debido al conflicto y a la ambigüedad de las funciones directivas, a la sobrecarga de tareas, a la insatisfacción con las relaciones interpersonales y a la enorme cantidad

de expectativas que generan los miembros de la comunidad educativa, a la que la dirección debe dar respuesta. Además, asociado a estos problemas se observa una falta de poder real y de atribuciones para tomar decisiones.

Se necesita una modificación profunda de los centros educativos para llevar una implementación real del cambio. Para ello es necesario reformular el rol del director y del líder, dotando a los centros de una mayor flexibilidad que facilite la implantación de estrategias que satisfagan las necesidades de los diferentes sectores vinculados a la comunidad educativa. Se hace necesario volver a creer y confiar el potencial humano y profesional; aquí comienza la reestructuración, la reculturización, rompiendo con las estructuras tradicionales organizativas y de poder, dotando a los centros de capacidad de decisión y asunción de responsabilidades.

Ante estos hechos, adquiere antagonismo el liderazgo directivo, desde las propuestas institucionales, desde los procesos de cambio que genere, desde las actitudes, los principios y los valores, que van a conformar los pilares de la mejora y el cambio, en las estructuras organizativas y en los procesos de intervención, con el objetivo de

promocionar organizaciones de aprendizaje donde el centro se configure como la unidad de cambio en referencia al entorno de intervención .El director como determinante en la calidad educativa, tanto en su perfil técnico , como en su rol de líder institucional (p. 189,190).

2.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EDUCATIVO

La diversa y cada vez más compleja demanda que la sociedad le propone a la práctica pedagógica, hacen recomendable que el profesor disponga en su desempeño laboral de las aptitudes propias del liderazgo transformacional, que le permita predisponer aprendizajes significativos en sus alumnos, promover el cambio y la innovación en las instituciones educativas y, sobre todo, motivar grupos de trabajo donde pueda conformarse una comunidad educativa que posibilite la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones, compromisos de sus integrantes.

Es por ello que a los docentes se les exigen condiciones y características básicas, relacionadas con las de un líder, tal como lo plantean Molinar y Velásquez (2007):

El líder en la educación es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión, aquel que constantemente está aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas; aquel que comparte una meta común con sus estudiantes y su institución; aquel que destierra el conformismo y la pasividad y aquel que inspira a sus alumnos para ser mejores personas y ciudadanos (p. 17,18).

Según Crosby (citado en Manes, 2005), es posible aprender a ser líder directivo. Si deseamos aprender a ser líderes directivos, nos convendría mucho analizar lo que podríamos llamar las “características del liderazgo”. Los líderes auténticos son personas:

- Predispuestas a aprender,
- Éticas
- Dispuestas,
- Decididas,
- Enérgicas,
- Confiables
- Sensatas,
- Modestas,
- Apasionadas,
- Agradables

Las organizaciones, independientemente de su tamaño y propósito triunfan o fracasan como resultado directo de las acciones de sus líderes. En una institución educativa un buen o mal líder directivo, puede, en uno y otro caso, generar un espacio de construcciones múltiples o sumirlas en un caos de conflictos interpersonales (p. 59).

Estas aseveraciones expuestas anteriormente llevan a reconocer que el estilo de liderazgo asumido por cada individuo dependerá de las creencias, valores, reglas, normas que integren el comportamiento de cada individuo que conforma la organización educativa, así como también que la administración de las organizaciones educativas, está fuertemente condicionada por los estilos de comportamiento que los docentes y gerentes educativos desarrollen en su desempeño laboral dentro de la institución.

Tomando en consideración los planteamientos descritos anteriormente, se hace necesario revisar con detenimiento los estilos de liderazgo existentes, desarrollados por los docentes de las instituciones educativas en su dinámica cotidiana, considerando, que cada persona, según el comportamiento y la personalidad que posea, desarrollará con facilidad un estilo de liderazgo asociado a sus características personales.

2.2.4. LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA

Como resultado de los cambios surgidos por la globalización y la reforma educacional, las instituciones educativas y sus agentes cumplen un papel esencial como entes generadores del mismo. Los integrantes de cada institución deben poseer características del liderazgo transformacional, ya que este propicia la colaboración y toma de decisiones de una manera consensuada, dejando de lado el autoritarismo, la dirección vertical y considerando una flexibilidad acorde a los distintos aportes que cada integrante puede otorgar a un grupo.

Según Boza (coord.)(2010):

Cuando los profesionales de la educación reivindicamos su valor haciendo estamos haciendo una apuesta de futuro por nuestra sociedad. No sólo creemos en nuestro trabajo, algo razonable, sino que confiamos en la capacidad de la educación para transformar a la sociedad a la que sirve y en la que se desarrolla. No hay un verdadero, sostenible, profundo, sólido desarrollo social sin una buena educación de base, sin una consistente cultura de la educación (p. 10).

Es así, desde hace algunos años; se ha hecho un cuestionamiento respecto a las personas que pueden ejercer el liderazgo dentro de las instituciones educativas, puesto que para la mejora de la calidad de la educación, se ha propuesto que éste rol, puede ser realizado tanto por profesores, alumnos y no solo por los directivos de los establecimientos.

Hoy en día, tras la pregunta de cómo hacer compatible el liderazgo entre todas las realidades existentes dentro de las instituciones educativas, al respecto Bolívar y Guarro (2007), nos dice que:

En definitiva, el liderazgo no depende en exclusiva del director, si bien éste tiene el importante papel de facilitar aquellas condiciones y ocasiones que hagan posible la participación de todos en la mejora del centro escolar. El director, como elemento básico en las dinámicas de mejora educativa, ha de tratar de ligar a las personas, estructuras y recursos del centro en torno a un propósito común democráticamente acordado, y a potenciar el liderazgo de otros en la organización asegurando que tomen parte activa en ella y utilicen su conocimiento y experiencia en contextos de diálogo y toma de decisión compartida sobre cuestiones organizativas, educativas, curriculares y de enseñanza (p. 259).

La administración educativa tiene la responsabilidad de crear las mejores condiciones para que los centros sean lugares donde todos los alumnos convivan, aprendan y tengan sus objetivos académicos. La realidad muestra que en muchas ocasiones existe una desconexión entre los intereses y necesidades de la administración y los del profesorado, alumnado y familias.

Juan de Vicente Abad (2010) nos refiere:

Ejercer el liderazgo institucional pasa por conectar las exigencias sociales con las necesidades de los docentes y alumnos. En los temas relacionados con la convivencia, este liderazgo se concreta básicamente con lo siguiente:

- Ofrecer un marco legal para poder hacer de la gestión de la convivencia un objetivo de aprendizaje democrático.
- Impulsar la formación del profesorado en la gestión de la convivencia en el centro y en el aula.
- Promover y apoyar el funcionamiento de estructuras participativas de profesores y alumnos en el centro, con su correspondiente reconocimiento en el horario.

- Evaluar y ofrecer apoyo y reconocimiento a los centros cuando realicen prácticas eficaces (p. 38).

Al interior de éste cambio, el liderazgo es sin duda, uno de los campos relevantes en la educación actual y para redirigirlo desde un modelo "transaccional" al transformacional se plantea establecer una visión clara de la escuela, valorar y utilizar los contenidos y tareas principales, entendiendo el liderazgo como una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un compuesto de responsabilidades reservadas a un individuo, encontrando modos que faciliten el consenso dentro de los miembros del grupo.

Huguet (2006), nos explica respecto al liderazgo educativo:

El equipo directivo del centro está comprometido con la calidad de la educación que ofrece, y especialmente predispuesto a acoger a todo el alumnado de su zona, sean cuales fueran sus dificultades. La función del liderazgo es clave en los centros educativos, ya que la tarea educativa requiere apoyo y, al mismo tiempo, una cierta autonomía que dé coherencia a las políticas de centro y a las decisiones que se toman.

En este centro el equipo directivo tiene- como en la mayoría- determinadas funciones de las cuales destaco algunas que me parecen especialmente significativas a la hora de impulsar procesos de cambio y mejora en los centros:

- Función de dinamización: dar impulso a las iniciativas y motivar al personal hacia la mejora de la escuela.

- Organización de los espacios y del tiempo.

- Gestión de los recursos (humanos y materiales).

- Coordinación de los equipos educativos.

- Supervisión y control.

- Gestión de la formación

El equipo directivo vela por que todo funcione, se preocupa de organizar y adecuar la infraestructura, los espacios y los recursos en general a las nuevas necesidades que van surgiendo. En relación con la atención a la diversidad, vela por que haya espacios disponibles para poder hacer desdoblamientos, laboratorio, tutorías para poder hablar con los padres, con los alumnos o para los profesionales externos que colaboran con el centro (asesora psicopedagógica, logopeda, profesionales que hacen apoyo extraescolar, etc.) (p. 55,56).

Por lo tanto, se puede decir que para la mejora de la calidad de la educación, los líderes deben transformar su visión y sobretodo, considerar al grupo como un equipo en el que todos realizan un trabajo para conseguir las metas propuestas; el líder debe mantener competencias personales ligadas a la sociabilidad y habilidades interpersonales e interpersonales, ya que el liderazgo no es una cualidad innata de los individuos, sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas, ya que estas son las que determinan, el tipo de relaciones que se van a establecer dentro del grupo. Es decir, cuanto más desarrollado tenga un líder las habilidades sociales y desarrollo socio-emocional, que contribuyan a guiar a un grupo hacia determinados fines, la capacidad de organización de éste, será más óptima.

De acuerdo a lo propuesto anteriormente, se puede concluir que el poseer una capacidad de liderazgo eficaz, dentro de las instituciones educativas, permite a sus integrantes, ejercer la dirección y el logro de las metas establecidas de manera que la articulación de una visión realista, sea comprendida por todos los que la incluyen, y de esta manera, se podrá integrar y fomentar la participación, mantener al grupo motivado y por lo tanto, lograr una mayor comunicación y negociación entre ellos, con

lo que la calidad de la enseñanza tendrá repercusiones positivas tanto en los educandos como en los profesores y directivos de la institución educativa

2.3. GESTIÓN PEDAGÓGICA

2.3.1. GESTIÓN PEDAGÓGICA: GENERALIDADES Y CONCEPTUALIZACIONES

En los últimos años ha adquirido mayor importancia el término "gestión Pedagógica" como un factor determinante en la práctica pedagógica. Este concepto hace referencia a la manera de dinamizar los distintos insumos que intervienen en la organización y funcionalmente de la institución educativa.

En palabras de Muñoz (2009):

La dimensión pedagógica de la administración de la educación se relaciona con toda la organización y el funcionamiento del sistema educativo y de sus escuelas. En ese sentido, el éxito de la gestión educativa se mide en términos de su

eficacia para lograr los fines del sistema educativo y los objetivos de sus escuelas y universidades (p. 26).

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización, del trabajo en el campo de la educación por tanto está determinada por el perfeccionamiento de las teorías generales de la gestión y las de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado por la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina dedicada, es un campo de acción, ya que en ella interactúan los planos de la teoría, los de la política, la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.

Murillo (2006), nos dice respecto a la gestión pedagógica:

Este sector incluye las condiciones efectivas en que se dan las relaciones de enseñanza- aprendizaje, es decir, la manera como en las escuelas se selecciona y utiliza el currículum, los contenidos y las características de las prácticas pedagógicas y los tipos de relación que resultan más exitosos para el aprendizaje del alumnado, considerando las

estrategias y los recursos que se seleccionan para el proceso de enseñanza- aprendizaje.

El sistema de intercambio principal de este proceso escolar se produce en el aula y su comprensión sólo es posible mediante el estudio de lo que en ella acontece. La vida en el aula es un sistema de relaciones de comunicación y de intercambio entre el profesor, alumnos, alumnas” (p. 91).

Como afirma QUINN, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M. (2005), respecto a la evolución de los modelos de gestión indican:

Nuestros modelos y definiciones de la gestión continúan evolucionando a medida que cambian los valores de la sociedad, se modifican las perspectivas y nacen nuevos modelos de gestión, la fuerza impulsora de estos modelos no está solamente en escritos de los académicos, y de los escritores más conocidos, ni en los directivos que introducen una nueva practica eficaz, ni en las fuerzas técnicas, sociales o políticas del momento. Tales modelos nacen de la interacción compleja entre todos estos factores (p. 3).

Otros consideran la gestión educativa como la creación de condiciones para que el futuro educativo que se quiere concretar. Esto supone tener un proyecto que se quiere alcanzar, seleccionar a las personas que se considera idóneas para realizarlo, que programen y ejecuten acciones para concretarlo y que solucionen los problemas que los obstaculizan; modificando organizaciones inadecuadas y cambiando normas, procesos, procedimientos y disposiciones obsoletas, generando recursos y administrándolos de la forma más eficaz.

Aguerrondo (2006) dice:

Entendemos la gestión educativa como el gobierno y la toma de decisiones a nivel micro. Se refiere a procesos de toma de decisiones dinámicas de los equipos directivos, participación, tiempos, espacios, agrupamientos, etc. Y tiene como finalidad centralizar los objetivos de la institución escolar alrededor de la búsqueda de aprendizajes de calidad (p. 14).

Por su parte el Dr. Bernardo Cajal (2005), precisa quien la gestión educativa es "la disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las

organizaciones educativas en la consecución de los propósitos institucionales” (p. 17).

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo (2005) indica “La gestión educativa es definida como "...el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional"(p. 263).

Como se puede advertir en estas nociones, ponen énfasis en alguno de los aspectos del proceso educativo, de la misma manera que quienes tienen a su cargo la dirección de la gestión educativa, centran su concepción de gestión en aspectos como: el factor de la participación de los actores educativos, cuando indican que la gestión educativa es el conjunto de todo el personal que está incluido en el mejoramiento de la escuela y está compuesto por el director , personal docente, junta escolar, padres de familia y el alumnado en general, eso es gestión.

Esta pluralidad de pareceres muestra que la gestión educativa se caracteriza por ser dinámica y flexible porque da funcionalidad a lo que existe, a lo que está determinado y a lo que está definido mediante un

proceso que se conduce, creando las condiciones para ello. Pero más que eso, debe caracterizarse por constituirse en un accionar más holístico, pues tiene que ver con un todo, con la orientación que no se debe perder en el proceso, conociendo las debilidades y fortalezas e identificando las oportunidades y amenazas del entorno, con la finalidad de diseñar la estrategia de la organización y responder a las demandas y expectativas de la comunidad.

Gallegos (2004), nos menciona:

Un concepto más amplio se refiere a la gestión educativa como un conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa, involucrando la "toma de decisiones, pero también la capacidad de llevar la organización, la supervisión y el seguimiento que requieren múltiples sujetos para llevarlas a cabo, incluyendo la posibilidad de transformarla (p. 13).

Atendiendo principalmente al último aspecto de este concepto, advertimos que la gestión educativa actual se constituye en un desafío para los actores educativos, para repensar cómo mejorar el proceso educativo, y dentro de ello una posibilidad, una alternativa de construcción

de sentidos y significados para la administración educativa. Esto significa hacer una revisión de todo el funcionamiento institucional, afectando la organización, el funcionamiento y la conducción de las instituciones educativas hacia una gestión institucional caracterizada por ser democrática y participativa, como propone, por ejemplo, la Ley General de la Educación 28044, que sólo se hará efectiva con el compromiso de los actores involucrados tanto en el aspecto organizativo (principalmente autoridades educativas, comunales, políticas) como en el aspecto curricular (docentes, educandos, padres de familia) hacia un trabajo de mayor calidad pedagógica, es decir, contribuir a generar situaciones de aprendizaje significativos.

2.3.2. PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

Según, Yagüez (2007), el proceso de gestión está compuesto por cuatro funciones básicas:

- La función de planificación.
- La función de organización.
- La función de dirección
- La función de control (p. 11).

a) Planificación:

En opinión de Otoniel Alvarado (citado en Limachi, 2006), la planificación "es el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales" (p. 38)

En esta fase el gerente de su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para a su institución en un lugar de excelencia. Además servirá de insumo fundamental a las otras etapas.

b) Organización:

Robert QUINN y cols. (2005), nos dicen que la organización:

Es el proceso de dividir el trabajo en componentes manejables y de asignar las actividades para lograr con la mayor eficiencia posible los resultados deseados. En otras palabras, si la planificación ofrece las herramientas para decidir "donde desea ir" y cuál es la mejor forma de llegar ahí, la organización le ofrece las herramientas para realmente llegar allí(p. 113).

Este proceso implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y la coordinación de las

actividades del personal, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de relaciones entre sus actores y con su entorno.

c) Dirección:

Respecto al concepto de dirección, Murillo (2006) nos dice:

El rol del director se hace patente en aspectos como su capacidad de imaginar un futuro para el centro; el poder de movilizar al profesorado y lograr su compromiso con la mejora; el empuje para planificar el proceso, facilitar los cambio organizativos y curriculares necesarios, evaluar y reforzar a los participantes; y su habilidad para gestionar los conflictos que pudieran producirse (p. 332).

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.

Como señala Julián de Zubiría Samper (2006):

Todas las investigaciones sobre la evaluación institucional conceden un lugar de primer orden al papel del director en la institución educativa. De él depende, en buena medida, el llamado "clima institucional", o medio ambiente en el que se realizan las actividades de educación y aprendizaje. Los directores pueden frenar o impulsar de manera decisiva procesos de enseñanza adecuados por parte de maestros, pueden señalar con claridad las prioridades a ser trabajadas, orientar el trabajo del colectivo y evaluar los aciertos y errores en el camino recorrido; pero también pueden no hacerlo o hacerlo de manera poco clara y con bajo nivel de liderazgo. Lo esencial, según las investigaciones adelantadas, tiene que ver con su papel como líderes pedagógicos.

El principal papel del director puede observarse en:

- a. El liderazgo pedagógico que ejerza sobre profesores y estudiantes. De allí el enorme riesgo, tanto en colegios como en universidades, de que los rectores y directivos se conviertan en administradores y dejen en segundo lugar sus funciones académicas. Esa visión de privilegiar lo administrativo y lo

gerencial, desconoce que la tarea esencial de un directivo educativo es esencialmente pedagógica y no administrativa.

- b. Las expectativas positivas que exprese frente a los alumnos y maestros (Terrasier, 2002). Expectativas positivas y realistas que permitan a estudiantes y profesores avanzar , dado que se trabaja desde su zona de desarrollo próximo (vigotsky,1994)
- c. La capacidad de realizar un seguimiento permanente con retroalimentación. El seguimiento de los propósitos, los procesos, los alumnos, los profesores y las condiciones, socializado ante la comunidad, permite superar las debilidades presentadas, ubicar los obstáculos y socializar los procesos más exitosos, de manera que sirvan de guía y de impulso a otros procesos en curso (p. 52).

d) Control

Stephen P. Robbins (2004), respecto al concepto de control, nos refiere: "Es el proceso que consiste en supervisar las

actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (p. 458).

2.3.3. ASPECTOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

La gestión pedagógica está concebida como el conjunto de procedimientos que causan impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, que recoge la función que juega la institución educativa en su conjunto y en su caracterización unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes.

Murillo (coord.) (2007) han encontrado respecto a la gestión pedagógica que:

La gestión del centro incide en la eficacia académica por medio del director y el equipo directivo en el nivel escolar, y del equipo directivo y el liderazgo de la jefatura departamental en el nivel de departamento.

En contraste con otros factores, el apoyo y la implicación de las familias deberían ser vistos como una característica sólo parcialmente

bajo el control del centro. Ciertamente es que la implicación de padres de niveles socio- culturales bajos es más complicada, pero algunos centros desarrollan políticas para fomentar ese apoyo e implicación. Sea como fuere, parece clara su importancia como factor de eficacia.

Muchos docentes consideran que las actitudes, la motivación, el comportamiento y la asistencia a clase de los alumnos son resultados importantes de la actividad escolar. Pero también pueden verse como resultados intermedios que facilitan el rendimiento académico. Un entorno seguro y ordenado y una política escolar clara y coherentemente aplicada sobre el comportamiento parecen ser condiciones necesarias, pero no suficientes, para la eficacia académica. Los procesos de aula, en especial de la enseñanza, ejercen un impacto directo sobre el aprendizaje y la motivación de los alumnos, lo que afecta a los resultados académicos. El comportamiento y la asistencia a la clase, sin embargo, pueden estar influidos por los procesos escolares y de aula. Comportamiento, motivación y asistencia a clase también pueden tener una influencia directa sobre el aprendizaje del alumno (p. 75).

Ello puede deberse a que expectativas positivas favorecen un compromiso mayor en la labor, mientras que expectativas negativas respecto

a lo que se puede hacer, por el contrario, pueden desalentar cualquier iniciativa y hasta llegar a generar una percepción de indefensión frente a la situación.

Además como lo cita el Dr. Bernardo Cajal (2005) "la Gestión pedagógica, que es motivo de nuestra investigación, se subdivide en: Gestión Curricular y Gestión Didáctica" (p. 78).

A) GESTION CURRICULAR:

Malagón Plata (2007) nos dice respecto a gestión curricular lo siguiente: "Son las acciones organizacionales en relación con el currículo para favorecer los cambios y el desarrollo curricular" (p.74).

Como señala Coll (citado en González Payá, 2009):

La función del Curriculum escolar, su razón de ser, es la de explicar el proyecto que preside, guía y justifica la Educación escolar; en otros términos, El Curriculum debe concretar y precisar los aspectos del desarrollo personal del alumno que deben promoverse, los aprendizajes

específicos mediante los cuales se puede conseguir este efecto y el plan de acción más adecuado para conseguirlo (p.37).

Pérez Gómez (citado en Imbernón (coord.), 2010) nos dice lo siguiente:

Al docente contemporáneo le corresponde una tarea profesional más compleja que la mera explicación de contenidos y evaluación de rendimientos. Deberá diseñar, planificar, organizar, estimular, acompañar, evaluar y reconducir los procesos de aprendizaje de los estudiantes en su larga trayectoria de formación como ciudadanos autónomos y responsables. Estas nuevas responsabilidades requieren nuevas y complejas competencias profesionales, es decir, un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, actitudes y valores (p. 72).

Es la interrelación de criterios, procedimientos y normas orientadas al diseño, organización, dirección y control de currículum de la institución educativa. Se trata entonces de un sistema de administración curricular que descansa en funciones administrativas operantes sobre el componente curricular. De los cuales se podría descomponer en: planificación y organización curricular.

a) Planificación curricular:

Carda y Larrosa (2007) nos refieren lo siguiente: "Planificar es prever, adelantarse en la organización de los acontecimientos, anticiparse, fijar actuaciones con propósito de alcanzar alguna finalidad. Prever para acertar, disponer para evitar la confusión y el desorden, proyectar para resolver con desenvoltura y eficacia" (p. 353).

Se trata de integrar la formación de propósitos formativos con la ruta o caminos que se proponen en la perspectiva de conseguirlo, a partir de una situación punto de partida.

Ahora bien, dada la injerencia o no del MED en los procesos curriculares de la institución educativa, se configuran dos situaciones diferentes: Una planificación curricular independiente del MED, como con las universidades y una planificación dependiente del MED como la que operan los institutos pedagógicos y teóricos, y especialmente las instituciones educativas.

- **Estructuración curricular dependiente:**

Se debe tener en cuenta que el MED puede definir la totalidad o la mayoría de los procesos curriculares. Como ocurría en el pasado, el currículo nacional era diseñado por los técnicos ministeriales, se imponía indistintamente en toda institución educativa, sin importar el espacio físico, ambiental o social en el cual se ubique.

- **El Proyecto Curricular de Centro:**

Grau (2006) sostiene lo siguiente:

El proyecto curricular del Centro es un conjunto de decisiones articuladas que permiten concretar el D.C.B y las propuestas de las Comunidades Autónomas con competencias educativas en proyectos de intervención didáctica, adecuadas a un contexto específico. Esta concreción la hacen los equipos docentes. El Proyecto Curricular del Centro encuentra su máxima justificación en la necesidad de garantizar una actuación coherente, coordinada y progresiva de los equipos docentes que favorezca el adecuado desarrollo de los alumnos (p. 39).

Desde el punto de vista pedagógico constituye el conjunto organizado de intencionalidades, contenidos y procedimientos sobre el cual se

sustenta el proceso enseñanza – aprendizaje. Desde el punto de vista normativo constituye el segundo nivel de concreción del Diseño Curricular Nacional.

b) Organización curricular:

La organización tiene que ver con la programación, el cuadro de distribución de horas y la calendarización:

- **Programación:**

Se ha venido desarrollando dos modalidades genéricas de programación: la que corresponde a la tradicional programación anual y la moderna programación de unidades didácticas también conocida como programación curricular de aula.

- Cuadro de distribución de horas:
- La calendarización:

En los centros educativos públicos o privados, es flexible, se ajusta a las características geográficas, económico productivas y sociales de cada región.

A) GESTIÓN DIDÁCTICA:

Consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

JOHSUA y DUPIN (2005) nos refieren:

En efecto, la estructura didáctica no está constituida por tres extremos superpuestos-el profesor, el alumno, el saber- sino por relaciones ternarias mantenidas por esos tres extremos, las cuales sólo se manifiestan en situación de enseñanza. Se podría pensar entonces que la didáctica debería cederle el paso a la pedagogía considerada apta para describir las condiciones generales para transmitir y permitir la adquisición de cualquier saber. Pero, este no es el caso. La naturaleza específica de los saberes en juego, las relaciones durante la enseñanza constituyen los elementos esenciales que estudia la didáctica y que permiten captar las características generales y constitutivas de la clase de ciencia.

El alumno y el profesor no ocupan posiciones simétricas en relación con el saber. El segundo no solamente "sabe" más que el primero, sino que tiene la responsabilidad de organizar situaciones de enseñanza

favorables para el aprendizaje del primero. Lograr captar la eventual estructura general común de esas situaciones al mismo tiempo que su diversidad, sus diferentes características, sus importancias y límites subsecuentes, permitiría otorgar una claridad decisiva a los actos didácticos (p. 237).

a) Elementos de la gestión didáctica:

Al respecto Lluís Zaragoza (2009) menciona lo siguiente:

La cantidad y calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje viene determinada por la interacción de los cinco elementos relevantes en el contexto didáctico: discente, docente, objetivos, contenidos y metodología. Cualquiera de ellos afecta a los otros cuatro y viceversa, cada uno de los cuatro restantes afecta al elemento restante (p. 39).

b) Importancia de la gestión didáctica:

Respecto a los aspectos en que incide la gestión didáctica del docente, I. González (coord.), (2010) sustenta la concepción de la siguiente manera:

Capacidad de organizar y gestionar actividades de aprendizaje significativo, capacidad de desarrollar una comunicación efectiva para implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo, utilización eficaz de técnicas y recursos didácticos, capacidad de usar adecuadamente las nuevas tecnologías de información y la comunicación (TIC), desarrollo de habilidades interpersonales para resolver conflictos y favorecer un buen ambiente de trabajo en el aula , capacidad de trabajar en equipo y de participar en la gestión de la escuela , actitud positiva para afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión, capacidad de evaluar la actividad docente propia o de realizar los cambios necesarios para mejorarla y , finalmente , capacidad de organizar la propias formación continua (p. 152).

Podemos concluir entonces que la gestión didáctica es importante porque constituye lo siguiente:

- Medio de reflexión del docente para analizar su participación dentro del aula.
- Instrumento que guía y conduce el proceso educativo.
- Agenda de trabajo que permite saber los temas a desarrollar.
- Vehículo para tomar decisiones.

2.3.4. DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA A LA GESTIÓN EDUCATIVA

En los inicios de un nuevo milenio, caracterizado por un veloz incremento en el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), una fuerte influencia de los procesos globalizadores, marcados contrastes sociales, problemas de inequidad, diferencias económicas; pero sobre todo, graves atrasos educativos, los docentes no sólo debemos preocuparnos por enseñar, sino por formar alumnos aptos para sobrevivir en una sociedad de la información, del conocimiento múltiple y del aprendizaje continuo. Por ello, una reflexión en torno a la pertinencia de los tipos de gestión que se han desarrollado para hacer frente a esta sociedad dinámica, cambiante, demandante de una educación de calidad es más urgente que nunca.

Pozo y Scheuer (2006) mencionan:

Entre las metas esenciales de la educación, si queremos atender a las exigencias de esta nueva sociedad del aprendizaje, estaría por tanto fomentar en los alumnos capacidades de gestión del conocimiento, o si se prefiere, de *gestión meta cognitiva*, ya que sólo así, más allá de la adquisición de conocimientos concretos, podrán enfrentarse a las tareas y

a los retos que les esperan en la sociedad del conocimiento. Pero cambiar las formas de aprender de los alumnos requiere cambiar también las formas de enseñar de sus profesores. La nueva cultura del aprendizaje requiere, por tanto, un nuevo perfil del alumno y de profesor, nuevas funciones discentes y docentes, que sólo serán posibles desde un cambio de mentalidad, un cambio en las concepciones profundamente arraigadas de unos y otros, sobre el aprendizaje y la enseñanza para afrontar esta nueva cultura del aprendizaje (p. 50).

a) ¿Qué necesitan aprender los alumnos?

Murga y, Quicios (2005) respecto a las necesidades educativas actuales mencionan:

Nuestra sociedad actual es cambiante y compleja; los cambios científicos, tecnológicos se suceden vertiginosamente por lo que los conocimientos en seguida se quedan anticuados o desfasados. Esto obliga a los individuos, en el plano personal, a que pensar más y a tener que tomar decisiones de mayor riesgo que en tiempos anteriores.

Esta situación precisa de un modelo educativo acorde con las circunstancias. Los alumnos actuales en periodo de formación, necesitan prepararse para resolver problemas de toda índole. El que consigan, en su día, resolver esos problemas con acierto dependerá, sin duda, no tanto de los conocimientos y principios que ahora aprendan en la escuela cuanto de su habilidad para afrontar nuevos hechos y principios que en este momento aún no imaginamos. Los individuos, pues, necesitan una capacidad de pensar bien desarrollada. En resumen, necesitan aprender a pensar (p. 178).

Gimeno (2006) respecto a la práctica docente nos dice:

Promover aprendizajes más ricos prestando atención a las destreza cognitivas más complejas como la reflexión, el análisis, la evaluación de la información; a la capacidad de trabajar en equipo, de colaborar, de debatir; a la potenciación de la creatividad, etc., fue lo que llevó a un cierto consenso en la comunidad educativa acerca de la necesidad de formas de evaluación más cualitativas, a buscar estrategias que permiten hacer un seguimiento más cotidiano y cercano de cada estudiante. Fomentar este tipo de aprendizajes obligó a potenciar metodologías didácticas, estrategias de evaluación que tienen que prestar mucha atención no sólo a los contenidos que se trabajan en las aulas, sino

también a los procesos cognitivos, a las dimensiones procedimentales y a las dimensiones sociales, emocionales y morales implicadas en todo proceso de enseñanza aprendizaje(p. 169).

Cabe aquí otra reflexión derivada de lo anterior ¿qué necesitan saber los docentes para el desarrollo del aprendizaje de los alumnos con esas características? Por el momento, se advierte dos premisas para centrar los procesos de la gestión pedagógica en el desarrollo de habilidades y competencias para el aprendizaje. La primera, que los docentes, al igual que cualquier ser humano, tienen necesidades de aprendizaje diferenciadas y que los programas de formación inicial y permanente que se ofrecen a los maestros, han sido diseñados y puestos en práctica con la misma idea de homogeneidad y estandarización que caracteriza a la oferta educativa en general. Se ha olvidado que las diferencias de identidad de los alumnos y las escuelas así como el contexto en el que están inmersas, marcan y determinan las características y necesidades de actualización y capacitación del personal que en ellas laboran. Una gestión pedagógica eficaz, tendría que apoyar tanto los procesos de formación individual, como los de formación en la práctica de los maestros, de esta manera se darían atención a las necesidades

específicas de cada docente y a las necesidades del colectivo escolar. Un análisis detallado de estas necesidades podría promover mejor en los alumnos, el desarrollo de sus habilidades, competencias y estrategias necesarias para sobrevivir, mejorar su calidad de vida y seguir aprendiendo con autonomía e independencia. Es decir, necesitamos ofrecer a nuestros estudiantes, situaciones de aprendizaje ricas en oportunidades para la construcción del conocimiento como mejor vía para el desarrollo de habilidades y competencias para el aprendizaje; y para ello, necesitamos aprender a generar estas situaciones desde lo individual, pero sería mejor si fuera desde el colectivo docente.

La segunda merece, mayor atención. No hay mayor contradicción en la práctica docente, que sea un formador de formadores quien nos diga cómo enseñar y no enseñe como dice que debe hacerse. -En efecto, quizá aquí tengamos una de las principales causas del por qué no mejora la calidad educativa en las instituciones educativas, la persona que no ha aprendido a reflexionar reflexionando, a escribir escribiendo o a evaluar evaluando, difícilmente puede enseñar a reflexionar, escribir o evaluar; porque al conocimiento hay que ser capaz de recrearle en uno mismo y para ello hay que ser capaz de

hacerlo. Entonces, los programas de formación a los que son expuestos los docentes, tendrían que tomar en cuenta no sólo sus necesidades de aprendizaje, sino sobre todo, la manera en cómo se activa el proceso de aprendizaje en los docentes durante estas jornadas, en el entendido de que no podemos dar aquello que no tenemos.

Poner atención en el desarrollo de las habilidades cognitivas de los docentes para aprender y enseñar, debiera estar por encima del aprendizaje de conceptos, contenidos o recetas que por arte de magia puedan resolver la cuestión didáctica. En su lugar el aprendizaje y desarrollo de habilidades para: la búsqueda, selección, procesamiento e interpretación de información, la resolución de problemas, el uso apropiado de las habilidades comunicativas, el trabajo colaborativo el diseño de estrategias didácticas, la creación de comunidades de aprendizaje como uno de los requisitos para la implantación de las innovaciones educativas, que además de una formación sólida en las teorías que subyacen a los procesos de enseñanza y aprendizaje, la noción de comunidades de aprendizaje para llevar a cabo la formación con dicha orientación, el cuidado del medio ambiente y la

convivencia apoyada en valores, podría marcarlas como prioridades de los programas de formación docente, inicial y permanente.

Parra R., Parra F., Lozano, M. (2006) menciona lo siguiente:

La cultura escolar comprende el conjunto de saberes, concepciones prácticas y discursos que circulan en la institución educativa, considerándola como organización situada en contextos específicos y como parte de la cultura de la sociedad que la rodea. Por ello la escuela tiene la posibilidad de comprender, criticar y contestar esa realidad. El resultado del aprendizaje de la escuela es la transformación de la institución y su cultura, hasta llegar a convertirse en centro de ejercicio de la pedagogía, con formas eficientes de organización y gestión escolar, que logra resultados efectivos en términos de calidad de sus procesos pedagógicos, se transforma de manera permanente desde dentro, pero con apoyos externos , y sirve de punto de referencia para el desarrollo de las reformas educativas de la región y para los procesos de integración educativa y cultura de América Latina(p. 27).

b) ¿Cuáles son las condiciones necesarias para la gestión pedagógica centrada en el desarrollo de las habilidades y competencias para aprender?

Por costumbre, se ha asociado el término gestión escolar con un conjunto de acciones relativas al trámite administrativo o la búsqueda de recursos para la escuela; desplazando a segundo término, el propósito central del acto educativo; me refiero a la primacía que debe tener el aprendizaje de los alumnos en las instituciones educativas. Esta tradición ha permeado a casi todas las instituciones del Sistema Educativo, convirtiendo el concepto de gestión escolar en un sinónimo de llenado de formatos o requisiciones de documentación en tiempo y forma, trámites administrativos o búsqueda de recursos materiales; como las características que identifican a las buenas escuelas. Pero la gestión escolar es otra cosa.

Distintos estudios realizados para identificar las particularidades de las escuelas triunfadoras, prueban que la gestión escolar se explaya más allá de la gestión administrativa, son escuelas cuyas prácticas demuestran trabajo en equipo; sus integrantes fijan o establecen objetivos y metas comunes, demuestran disposición al trabajo

colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad; establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación.

2.3.5. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS

A) EL CLIMA ESCOLAR

Considerando el objetivo de la gestión educativa -centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes- la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos, centrada en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje.

Bisquerra (2008) nos dice respecto al clima escolar:

Cuando se habla de clima escolar, se refiere a una dimensión emocional que caracteriza muchos aspectos de la

dinámica de clase y las relaciones interpersonales. La evidencia de las investigaciones sobre el tema han puesto de manifiesto que el rendimiento académico sólo es posible cuando hay un clima emocional favorable al aprendizaje .Esto implica las relaciones entre alumnado y profesorado y entre los compañeros de clase.

El clima escolar es una cualidad, relativamente estable, que es vivida por los integrantes a través del trabajo, las interacciones y las características físicas del espacio.

El clima escolar permite distinguir un centro de otro, ya que imprime un determinado estilo y condiciona los procesos y los resultados (p. 103).

B) EL TRABAJO EN EQUIPO

Bonals, Sánchez (2007) respecto al trabajo en equipo menciona:

Ahora más que nunca es necesario trabajar en equipo en los centros educativos, porque el profesorado debe ponerse de acuerdo en

la toma de decisiones sobre temas tan importantes como los siguientes: cómo debe ser la educación que se quiere impulsar; qué debe enseñar; cómo y cuándo enseñarlo; sobre qué, cómo y cuándo realizar la evaluación correspondiente. El profesorado debe saber abordar eficazmente las tareas que suponen un trabajo conjunto, y debe poder compartir una ética y una ideología comunes. Hace tiempo que se está incrementando la conciencia de que el trabajo en equipo es ineludible, ya que de él depende la calidad y la enseñanza y el avance de las instituciones educativas. Pero, paralelamente, hace tiempo que se es consciente de las dificultades que supone esta temática. Trabajar en equipo suele ser más difícil que trabajar individualmente. Hay que saber cuáles son estas dificultades, esto debe llevar de unas formas de trabajo marcadamente individualistas a una cultura que enfatiza más la colaboración entre los docentes y el trabajo en equipo.

Históricamente venimos de una larga tradición educativa en la que el trabajo en equipo no ha formado parte del currículo de magisterio ni de la formación permanente del profesorado. En las instituciones educativas, por lo general, no ha sido prioritario: no se ha enseñado ni se ha aprendido a planificar procesos de trabajo en equipo, a gestionar reuniones, a aplicar técnicas de trabajo en grupo, a llegar a acuerdos

sobre el proyecto educativo, su concreción y las tareas que de él se derivan, a priorizarlas adecuadamente, a compatibilizar las necesidades de cada componente con las necesidades colectivas, a participar y a estimular la participación en los grupos, a compatibilizar al máximo los propósitos personales con los de los demás y con el proyecto colectivo o a procurar el bienestar de los participantes. A lo largo de los itinerarios formativos de los equipos docentes, estos temas no se han atendido de forma adecuada; en este sentido, suele existir un vacío que necesariamente debe cubrirse.

Trabajar en equipo es difícil. Venimos de una cultura individualista, son numerosos los factores que no lo favorecen y no se ha recibido la formación necesaria para afrontar este tema. Pero su mejora está perfectamente al alcance de las instituciones educativas, si se dan las condiciones adecuadas (p. 144).

C) CENTRAR LA ATENCIÓN EN LOS OBJETIVOS DE LA ESCUELA

Muchos empeños y medios tienden a desvanecerse por la falta de una directriz clara y precisa. Este suceso se agrava cuando

el objetivo de la organización se pierde de vista como en el caso de las Instituciones Educativas. Muchos opinan que el prestigio de una escuela radica en la apariencia física del inmueble, el cumplimiento el horario y disciplina de los alumnos o el acatamiento de órdenes de las autoridades. En estos contextos, el aprendizaje y la enseñanza han pasado a segundo plano. La evidencia más clara, es el tiempo efectivo que se dedica a ellos.

Lamentablemente, existen muchas Instituciones Educativas y maestros que en el propósito de destacar en las estadísticas o actividades de zona o sector, dedican mucho tiempo a preparar a un grupo determinado de alumnos para los concursos académicos, deportivos, culturales o sociales, pierden de vista que su compromiso como institución es la formación de todos sus alumnos de manera integral, lograr que los objetivos educativos sean alcanzados por todos ellos. Una Institución educativa de calidad es aquella que logra el ingreso, permanencia y culminación exitosa de todos sus alumnos y no sólo la que obtiene los primeros lugares en los concursos y actividades.

La gestión escolar requiere, por sobre todas las cosas, concentrar su motivación en el aprendizaje de los alumnos, el trabajo en equipo y un clima de confianza son requisitos indispensables para abrir la puerta hacia la gestión pedagógica.

2.3.6. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA: UN PROYECTO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA

Andrade y Feldfeb (comps.)(2006) nos dice lo siguiente:

Si nos detenemos en los requisitos que se formulan para una escuela “inteligente”, observamos que se demandan muchas de las cualidades que el capitalismo flexible requiere de los individuos. En este sentido, una escuela debe “organizar equipos de trabajo con capacidad autónoma, con flexibilidad en la toma de decisiones y compartir colectivamente las actividades individuales, generar espacios para el intercambio de información; promover la reflexión crítica; comprometerse con la tarea; crear proyectos institucionales innovadores para dar respuesta a las demandas sociales; poner el énfasis en lo que la realidad demanda y resulta posibles; establecer prioridades(...)centradas el trabajo, en la conducción pedagógica y no en la administración burocrática (p. 64).

La gestión, en tanto que proyecto innovador, debe atender distintos planos de análisis:

- La estructura económica-social existente: la composición social; las estructuras y la distribución de poder; los modelos de organización social; los valores culturales y los cambios, transformaciones y modificaciones de la estructura económico-social en general.
- Las características particulares de la dimensión institucional correspondiente a una determinada formación social: el origen y las características del proceso de institucionalización social; los ámbitos de la vida social sujetos a procesos de institucionalización, en especial el educativo; la estructura institucional predominante; los procesos de legitimación institucional; los preceptos normativos formales y la diversidad de pautas de acción social institucionalmente reconocidas.
- Los modelos de organización existentes: el modelo hegemónico; otros modelos existentes; los sistemas de organización institucional y los preceptos normativos que los sustentan; las funciones, los papeles y los roles; los sistemas de relación social predominantes; valores culturales subyacentes; los mecanismos de interacción social y los objetos de intercambio.

- Los procesos de relación interpersonal: los sectores sociales involucrados; los sectores propios de la organización institucional; la diferenciación y diversidad del proceso de relación interpersonal; la diferenciación y diversidad del proceso de relación interpersonal al interior de cada sector de la organización y los valores e intereses prevaletentes en tales procesos de interacción.
- La participación individual: La práctica grupal; el trabajo individualizado; los objetos de competencia; los mecanismos de competencia; la concepción que se tiene de los procesos sociales e institucionales, y la connotación cultural de la actividad en el contexto social e institucional.

Nos interesa pues, desarrollar el nivel organizativo de la gestión, así como analizar las formas de relación e implicación con los otros planos.

CAPÍTULO III

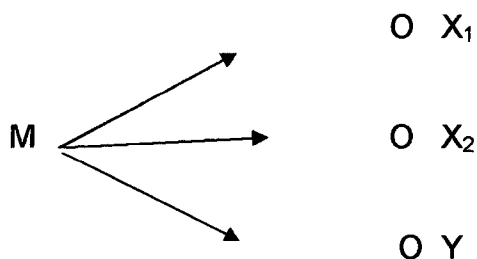
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de la investigación

El presente trabajo se inscribe dentro de los lineamientos del tipo de investigación no experimental, modalidad descriptiva, transaccional o transversal.

Se trata de una investigación descriptiva y explicativa ya que se buscó determinar el tipo de relación que se observa entre las variables planteadas, por lo tanto también es relacional, ya que intenta establecer relaciones de causa –efecto y además transversal porque implica la recolección de datos en una sola toma.

Se desarrolló bajo el siguiente esquema



Dónde:

M = Muestra

X= Clima organizacional – Liderazgo del Director

Y= Gestión pedagógica.

O= Observaciones.

3.2. Población y muestra

Población muestral docente: La población de estudio estuvo conformada por los 18 profesores que laboran en el nivel secundario y 13 del nivel primario de la institución educativa “José Rosa Ara” y su Director, lo que representan el 100%.

Muestreo por grupos naturales de los alumnos:

La población total estuvo integrada por 302 alumnos en el nivel secundario que equivale al 100% .Para la muestra se ha considerado un error al 5%, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula propuesta por Grande y Abascal (2011):

$$n = \frac{(k^2) * N * p * q}{((e^2 * (N-1) + (k^2) * p * q))} \quad (\text{p. 266})$$

$$n = \frac{(1.96)^2(1.96)^2(302)(0.5)(0.5)}{((0.05)(0.05)(302-1) + (1.96)^2(1.96)^2(0.5)(0.5))} = 169.3273$$

Donde:

N = 302

K = 1.96

Nivel de confianza = 95%

Error= 5%

n= Tamaño de la muestra

P=0.5

Q=0.5

La muestra de los estudiantes estuvo conformada por 106 estudiantes para lo que se ha considerado los grados de 5º año con sus secciones "A" y "B", y la de 4º grado con sus secciones "A" y "B" respectivamente.

Se decidió tomar como muestra a los alumnos de 4º y 5º año de secundaria en sus respectivas secciones por ser estudiantes con un criterio más adecuado para dar respuesta a los cuestionarios de forma más objetiva y fiel a la verdad.

3.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES
<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> <u>El clima organizacional</u> Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clima institucional. - Empatía. - Solidaridad. - Respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso docente. - Entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo docente - Espíritu de cuerpo docente. - Amistad, empatía docente. - Distanciamiento del Director. - Énfasis en la producción y en los resultados – director. - Consideración, respeto – director.
<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> <u>El liderazgo del director.</u> El liderazgo implica una cualidad personal, una habilidad para inspirar a los miembros de la organización para mirar más allá de sus propios intereses y centrarse en las metas de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitudes. - Actitudes. - Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visión de la escuela. - Metas. -Estímulos intelectuales. -Apoyos individualizados. - Modelos de las mejor prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. -Expectativas de realización. -Cultura escolar productiva. . Decisiones escolares. -Proveer los recursos necesarios. - Apoyo instructivo. -Monitorear las actividades de la escuela. -Construir relaciones con la comunidad.
<p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u> <u>Gestión pedagógica:</u> Conjunto organizado de acciones de conducción del aula y la ejecución de actividades educativas, con el fin de lograr objetivos y competencias del proyecto Curricular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensión curricular. - Dimensión didáctica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación curricular. - Estrategias de enseñanza-aprendizaje. - Criterios de evaluación - Clima, convivencia. - Materiales didácticos - Progresión del aprendizaje. - Trabajo en equipo. - Comunicación efectiva.

3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

Para la recolecta de datos sobre la Variable: Gestión Pedagógica se utilizó el siguiente cuestionario, previa validación y que forma parte de la sección Anexo de la presente Tesis:

- **Encuesta: cuestionario**

Aplicado a los alumnos de 4º y 5º año de educación secundaria de la institución educativa “José Rosa Ara” con sus respectivas sesiones A - B, con el propósito de obtener datos referentes a la gestión pedagógica del docente.

Respecto a la Variable: Clima Organizacional y Liderazgo del Director, se utilizaron los siguientes instrumentos (ver Anexo):

- **Encuesta: cuestionario**

Aplicado a los 18 docentes del nivel de educación secundaria con el propósito de obtener datos referentes al clima organizacional y el liderazgo del director.

- **Ficha de coevaluación:**

Aplicado al Director de la Institución Educativa “José Rosa Ara” con el propósito de obtener datos referentes a la gestión pedagógica de los docentes.

3.5. Procesamiento y análisis de datos

Técnicas de procesamiento y presentación de los datos:

- Clasificación y tabulación de datos.
- Cuadros estadísticos de frecuencias absolutas y relativas.
- Gráficos de barra simple.

Técnica de análisis e interpretación de datos:

- Estadística inferencial: Chi cuadrado.

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

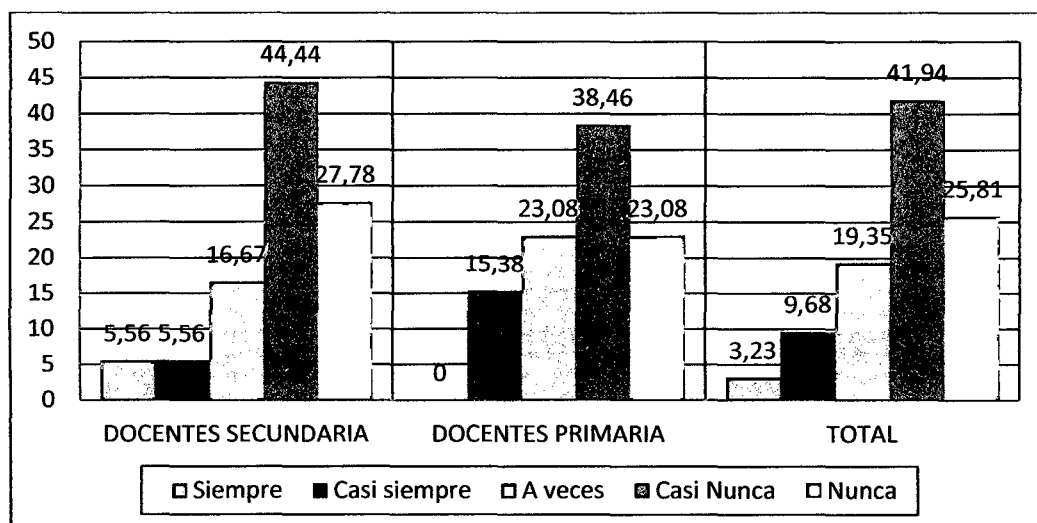
Una vez validados los instrumentos, se coordinó con la Dirección de la I.E. para la aplicación y recoger los datos. Por otro lado, se sostuvieron reuniones por separado con el Director del plantel, con los docentes implicados en la muestra, así como con los estudiantes. Evidentemente se instruyó, a todos ellos, sobre el procedimiento a aplicar en el desarrollo de dichos instrumentos. Como producto de ello se ha logrado la siguiente información:

Cuadro 1. Orienta la acción del personal directivo y unidad técnico pedagógico de la I.E.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	0	0,00	1	3,23
Casi siempre	1	5,56	2	15,38	3	9,68
A veces	3	16,67	3	23,08	6	19,35
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	5	27,78	3	23,08	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 1.

Elaboración: Propia.

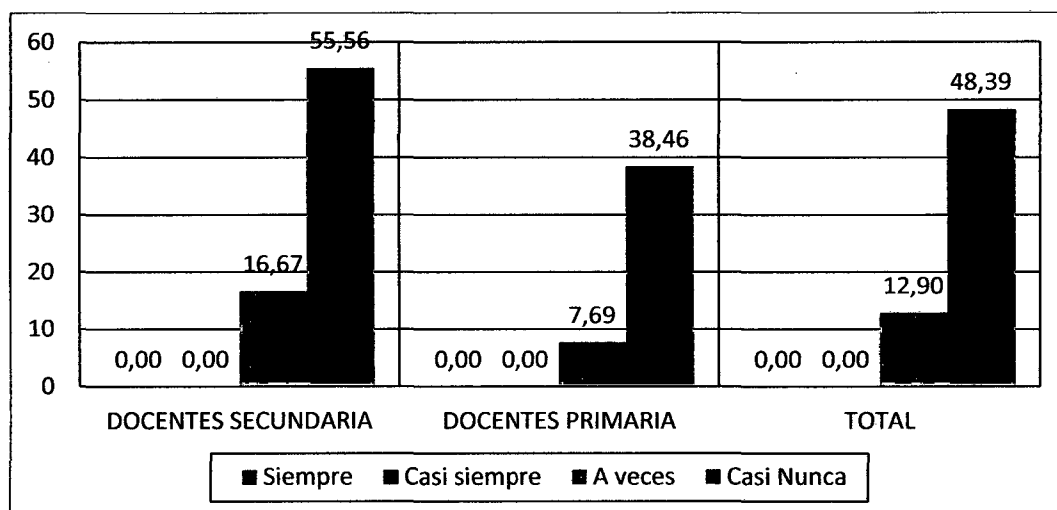
Gráfico 1. Orienta la acción del personal directivo y unidad técnico pedagógico de la I.E.

Cuadro 2. Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF).

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A veces	3	16,67	1	7,69	4	12,90
Casi nunca	10	55,67	5	38,46	15	48,39
Nunca	5	27,78	7	53,85	12	38,71
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 2.

Elaboración: Propia.

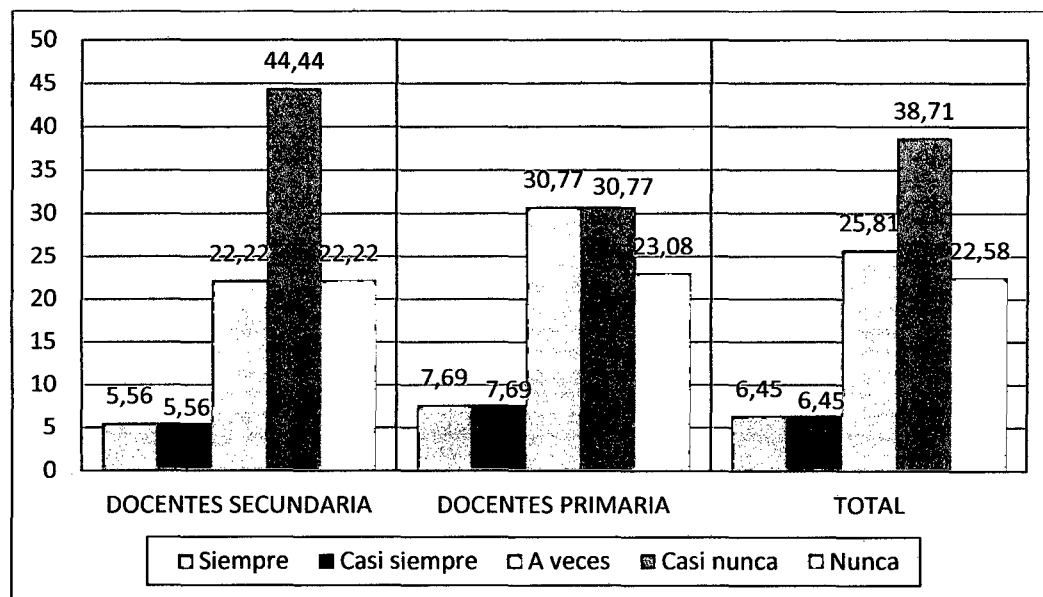
Gráfico 2: Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF).

Cuadro 3. Aplica normas del MINEDU, DRET, UGEL.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
A veces	4	22,22	4	30,77	8	25,81
Casi nunca	8	44,44	4	30,77	12	38,71
Nunca	4	22,22	3	23,08	7	22,58
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 3.

Elaboración: Propia.

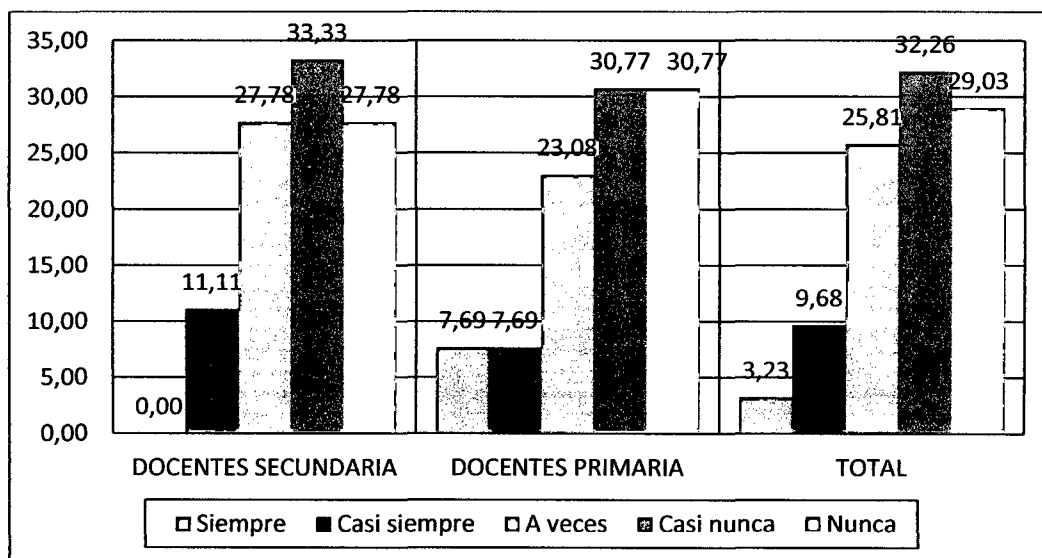
Gráfico 3. Aplica normas del MINEDU, DRET, UGEL.

Cuadro 4. Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	5	27,78	3	23,08	8	25,81
Casi nunca	6	33,33	4	30,77	10	32,26
Nunca	5	27,78	4	30,77	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 4.

Elaboración: Propia.

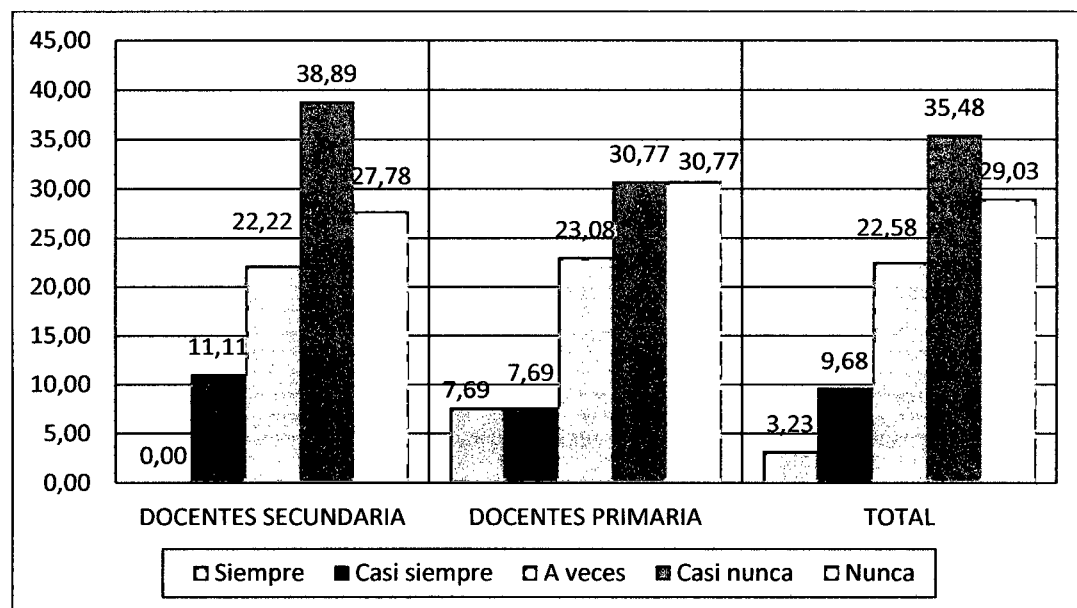
Gráfico 4. Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros.

Cuadro 5. Innova periódicamente su gestión educativa.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	4	22,22	3	23,08	7	22,58
Casi nunca	7	38,89	4	30,77	11	35,48
Nunca	5	27,78	4	30,77	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 5.

Elaboración: Propia.

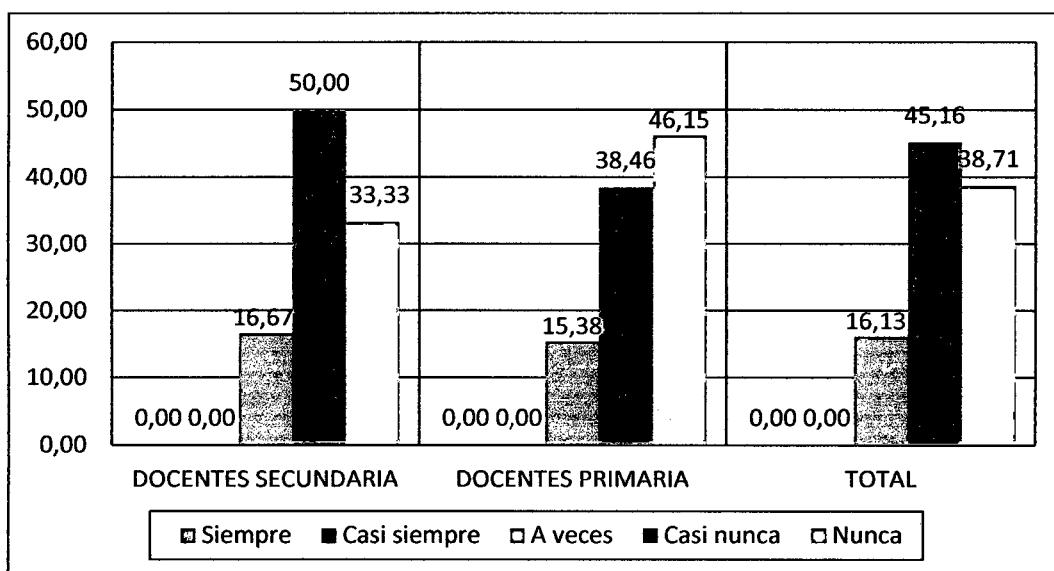
Gráfico 5. Innova periódicamente su gestión educativa.

Cuadro 6. Forma equipos de trabajo con otros directores, formando redes de apoyo.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	9	50,00	5	38,46	14	45,16
Nunca	6	33,33	6	46,15	12	38,71
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 6.

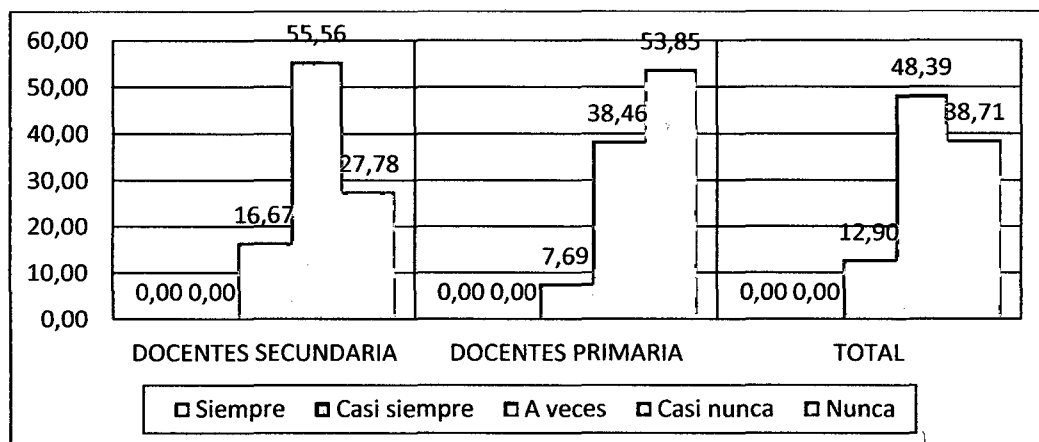
Elaboración: Propia.

Gráfico 6. Forma equipos de trabajo con otros directores, formando redes de apoyo.

Cuadro 7. Cuenta con mecanismos formales de participación de los distintos estamentos en la toma de decisiones de política educativa de aseguramiento de la calidad educativa.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A veces	3	16,67	1	7,69	4	12,90
Casi nunca	10	55,56	5	38,46	15	48,39
Nunca	5	27,78	7	53,85	12	38,71
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 7.
Elaboración: Propia.

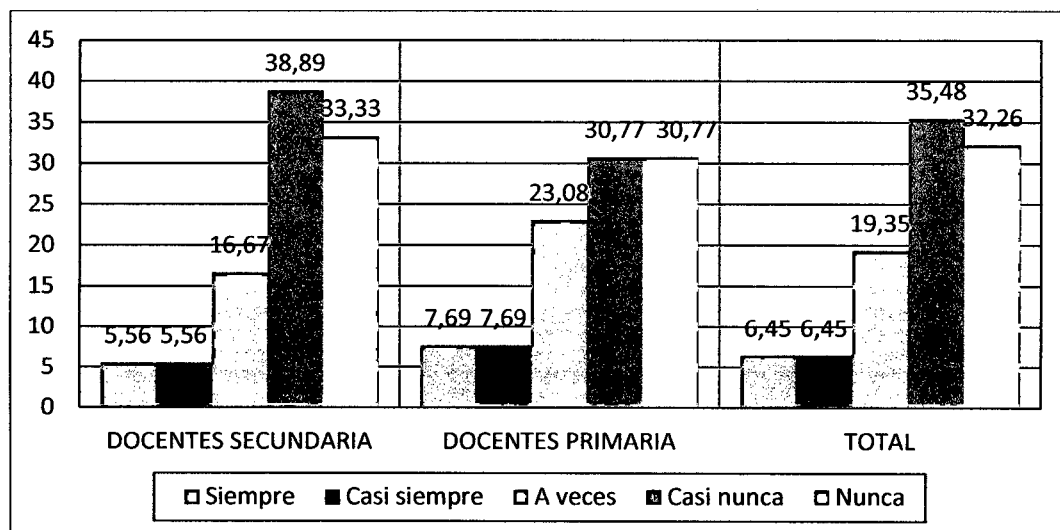
Gráfico 7. Cuenta con mecanismos formales de participación de los distintos estamentos en la toma de decisiones de política educativa de aseguramiento de la calidad educativa.

Cuadro 8. Identifica los problemas técnico-pedagógicos y solicita asesoría de la UGEL o DRET, cuando es necesario.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
A veces	3	16,67	3	23,08	6	19,35
Casi nunca	7	38,89	4	30,77	11	35,48
Nunca	6	33,33	4	30,77	10	32,26
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 8.

Elaboración: Propia.

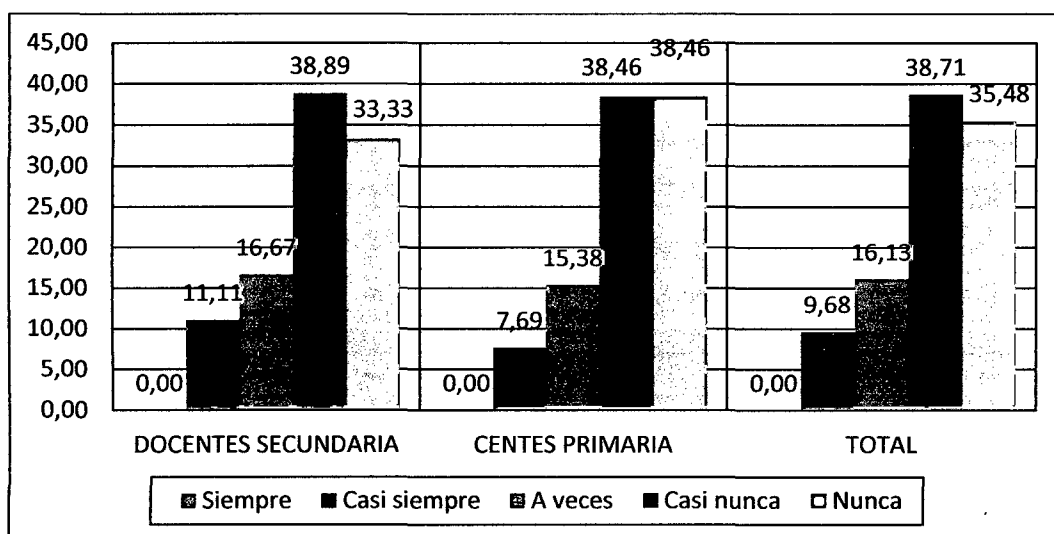
Gráfico 8. Identifica los problemas técnico-pedagógicos y solicita asesoría de la UGEL o DRET, cuando es necesario.

Cuadro 9. Informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	6	33,33	5	38,46	11	35,48
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 9.

Elaboración: Propia.

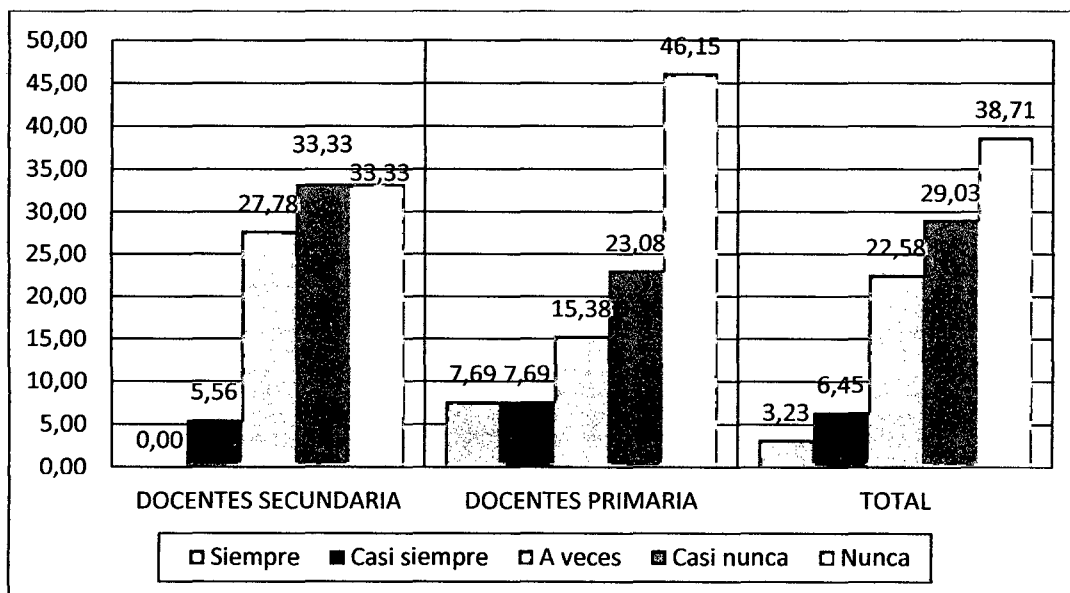
Gráfico 9. Informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas.

Cuadro 10. Sanciona las faltas del personal a su cargo.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
Casi siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
A veces	5	27,78	2	15,38	7	22,58
Casi nunca	6	33,33	3	23,08	9	29,03
Nunca	6	33,33	6	46,15	12	38,71
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 10.

Elaboración: Propia.

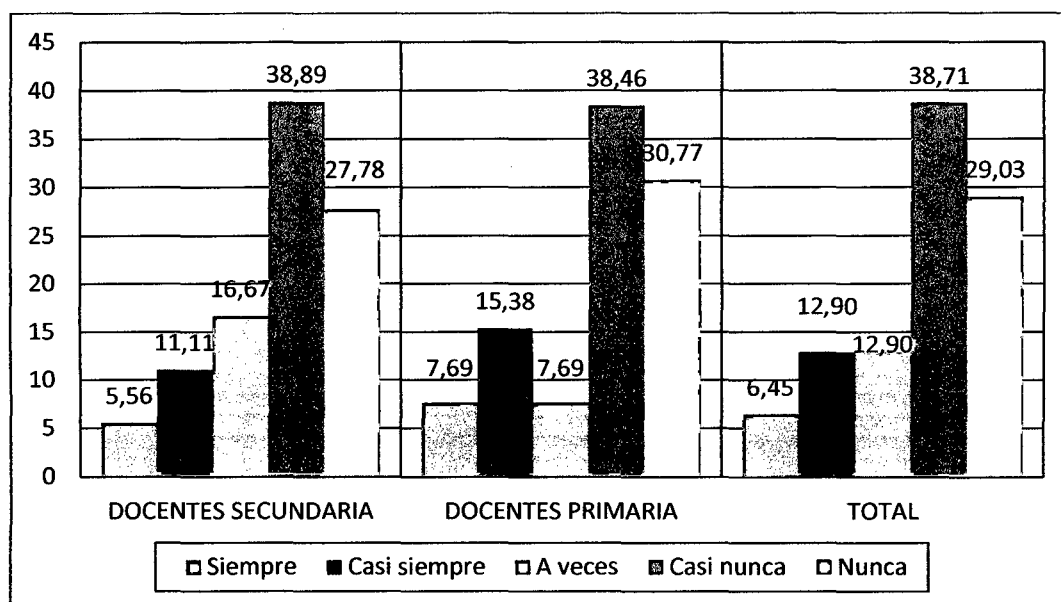
Gráfico 10. Sanciona las faltas del personal a su cargo.

Cuadro 11. Facilita las innovaciones pedagógicas.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	2	11,11	2	15,38	4	12,90
A veces	3	16,67	1	7,69	4	12,90
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,72
Nunca	5	27,78	4	30,77	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 11.

Elaboración: Propia.

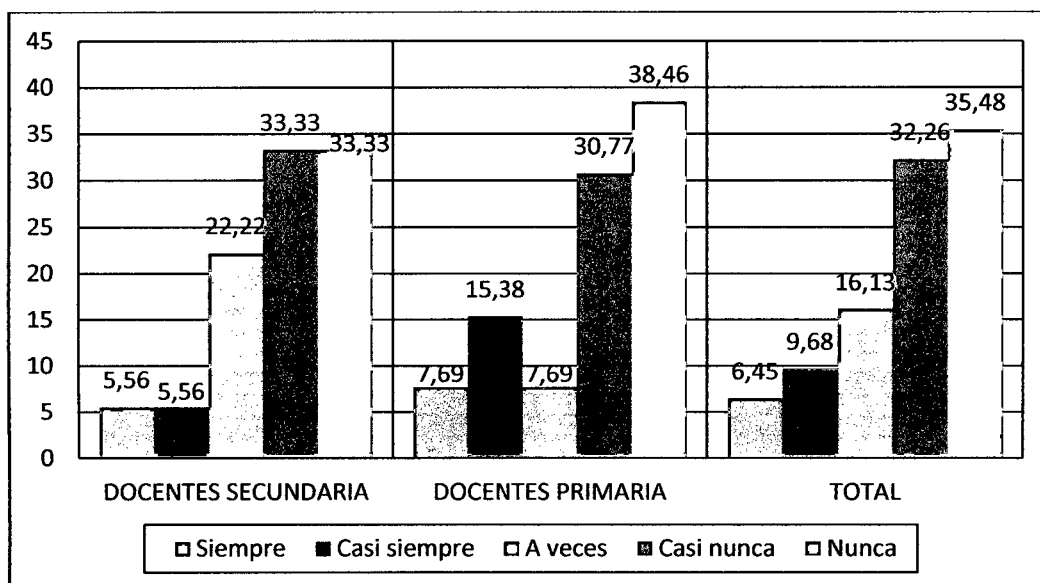
Gráfico 11. Facilita las innovaciones pedagógicas.

Cuadro 12. Orienta y facilita la aplicación de proyectos de innovación.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	1	5,56	2	15,38	3	9,68
A veces	4	22,22	1	7,69	5	16,13
Casi nunca	6	33,33	4	30,77	10	32,26
Nunca	6	33,33	5	38,46	11	35,48
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 12.

Elaboración: Propia.

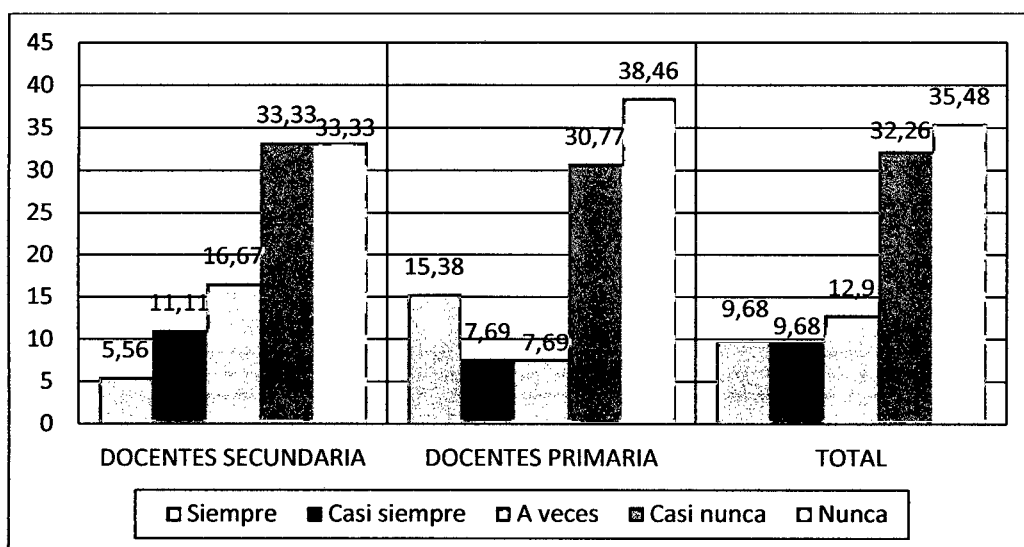
Gráfico 12. Orienta y facilita la aplicación de proyectos de innovación.

Cuadro 13. Estimula la participación de los docentes en cursos de perfeccionamiento y actualización.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	2	15,38	3	9,68
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	3	16,67	1	7,69	4	12,90
Casi nunca	6	33,33	4	30,77	10	32,26
Nunca	6	33,33	5	38,46	11	35,48
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 13.

Elaboración: Propia.

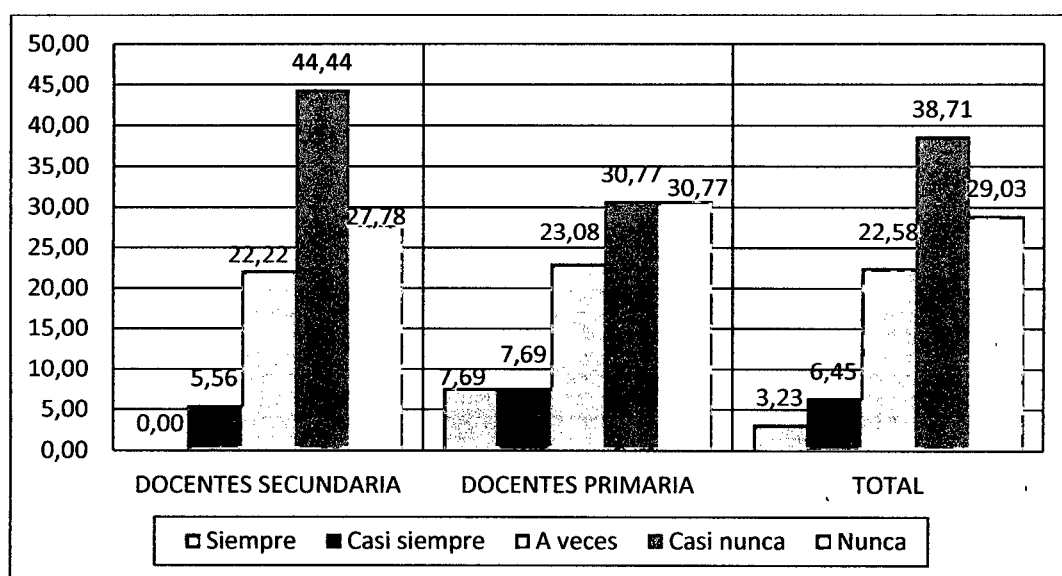
Gráfico 13. Estimula la participación de los docentes en cursos de perfeccionamiento y actualización.

Cuadro 14. Reconoce y premia públicamente el buen desempeño.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
Casi siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
A veces	4	22,22	3	23,08	7	22,58
Casi nunca	8	44,44	4	30,77	12	38,71
Nunca	5	17,78	4	30,77	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 14.

Elaboración: Propia.

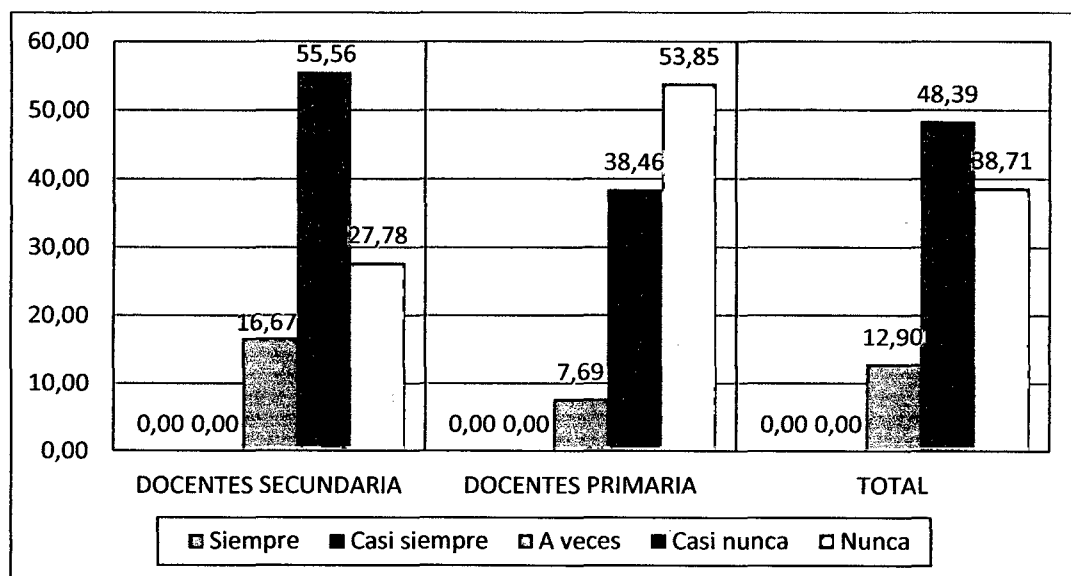
Gráfico 14. Reconoce y premia públicamente el buen desempeño.

Cuadro 15. Valora y promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de redes de colaboración interna entre profesores.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A veces	3	16,67	1	7,69	4	12,90
Casi nunca	10	55,56	5	38,46	15	48,39
Nunca	5	27,78	7	53,85	12	38,71
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 15.

Elaboración: Propia.

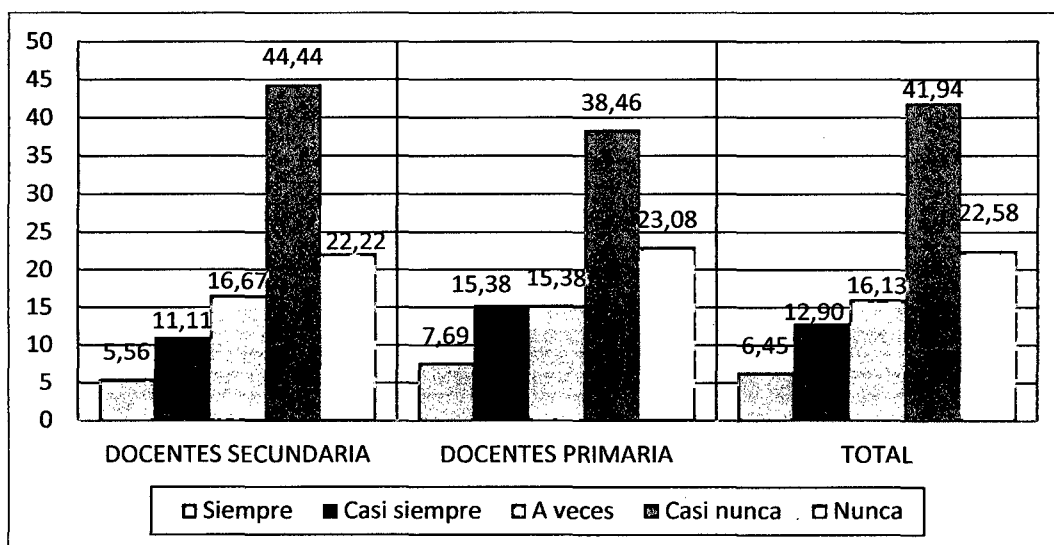
Gráfico 15. Valora y promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de redes de colaboración interna entre profesores.

Cuadro 16. Trabaja prioritariamente por los principios institucionales.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	2	11,11	2	15,38	4	12,90
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	4	22,22	3	23,08	7	22,58
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 16.

Elaboración: Propia.

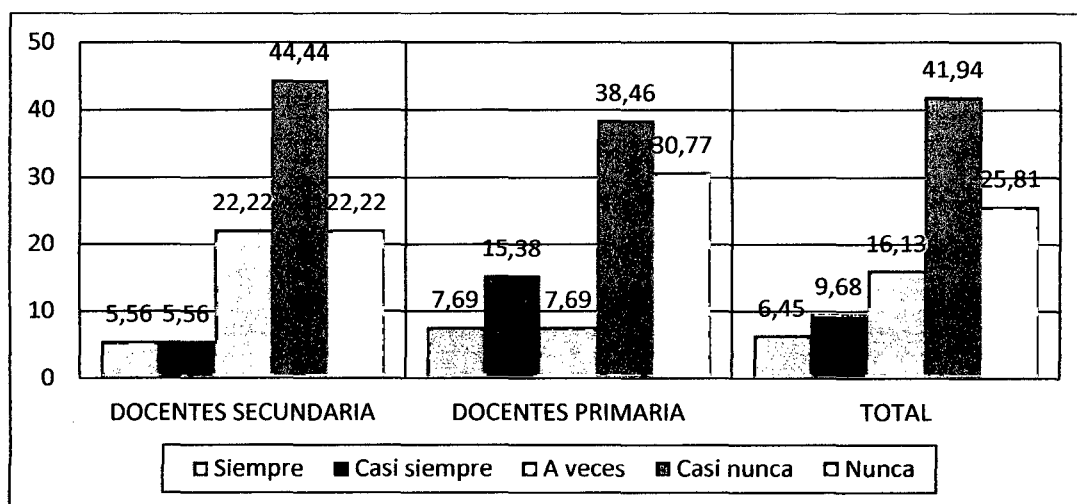
Gráfico 16. Trabaja prioritariamente por los principios institucionales.

Cuadro 17. Mantiene equipos, medios audiovisuales y recursos informáticos actualizados a disposición de sus profesores y alumnos.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	1	5,56	2	15,38	3	9,68
A veces	4	22,22	1	7,69	5	16,13
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	4	22,22	4	30,77	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 17.

Elaboración: Propia.

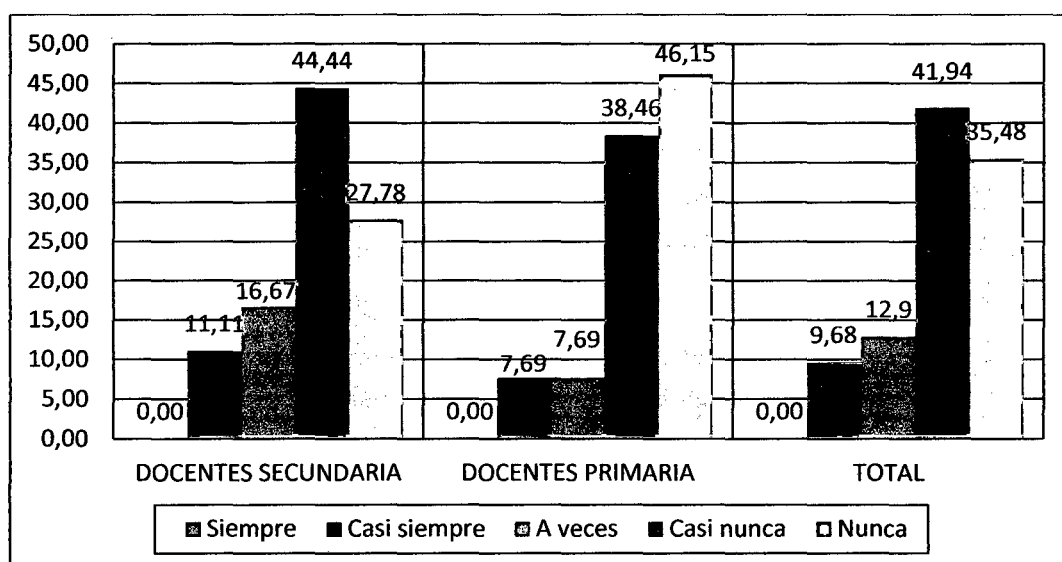
Gráfico 17. Mantiene equipos, medios audiovisuales y recursos informáticos actualizados a disposición de sus profesores y alumnos.

Cuadro 18. Diseña actividades orientadas a promover las buenas relaciones con la comunidad educativa.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	3	16,67	1	7,69	4	12,90
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	5	27,78	6	46,15	11	35,48
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 18.

Elaboración: Propia.

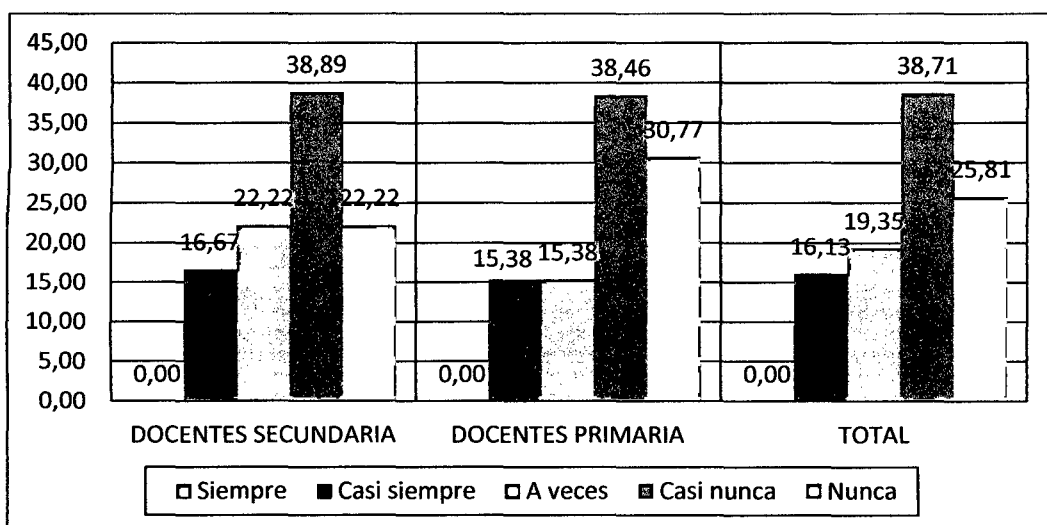
Gráfico18. Diseña actividades orientadas a promover las buenas relaciones con la comunidad educativa.

Cuadro 19. Gestiona ante las autoridades competentes (gobierno regional, municipalidad y otros) apoyo en beneficio de la I. E.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	3	16,67	2	15,38	5	16,13
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	4	22,22	4	30,77	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 19.

Elaboración: Propia.

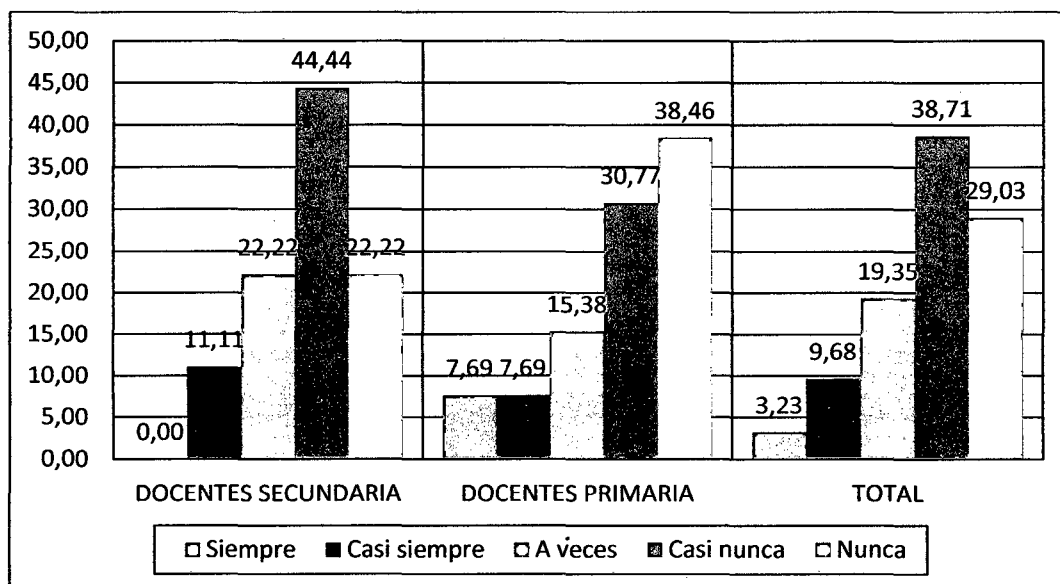
Gráfico 19. Gestiona ante las autoridades competentes (gobierno regional, municipalidad y otros) apoyo en beneficio de la I.E.

Cuadro 20. Promueve actividades que involucran a la institución con la comunidad.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	8	44,44	4	30,77	12	38,71
Nunca	4	22,22	5	38,46	9	29,03
TOTAL	18	22,22	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 20.

Elaboración: Propia.

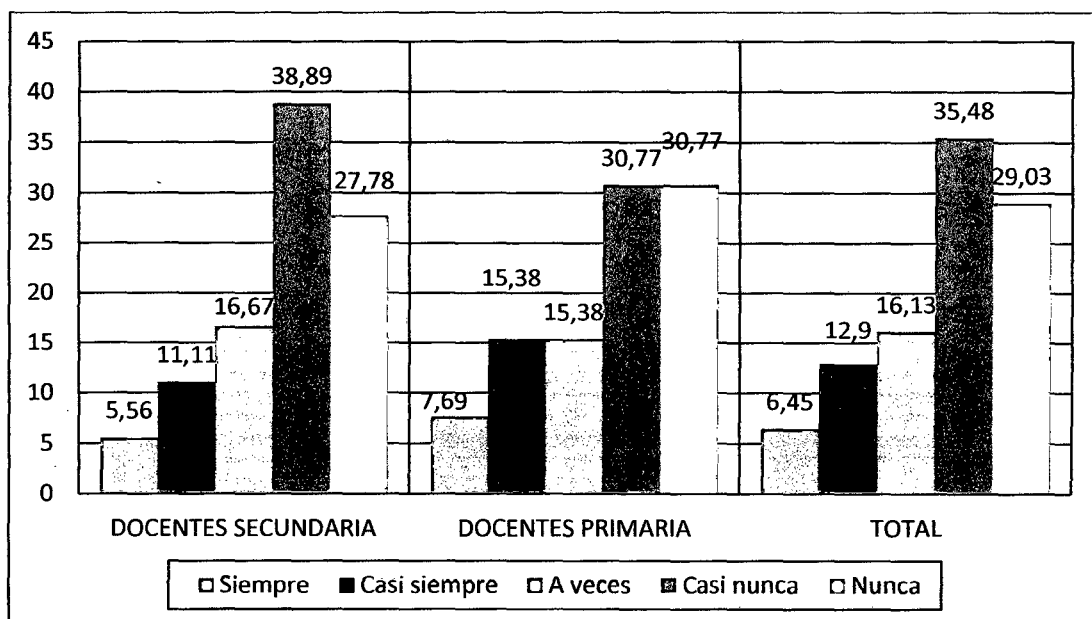
Gráfico 20. Promueve actividades que involucran a la institución con la comunidad.

Cuadro 21. Tiene seguridad en lo que se propone.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	2	11,11	2	15,38	4	12,90
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	7	38,89	4	30,77	11	35,48
Nunca	5	27,78	4	30,77	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 21.

Elaboración: Propia.

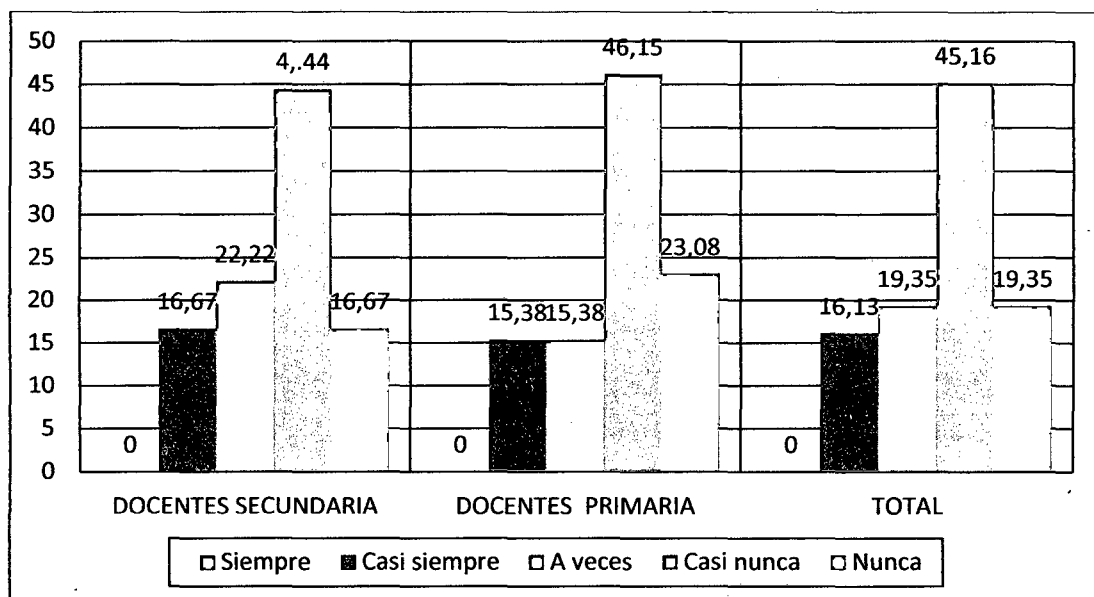
Gráfico 21. Tiene seguridad en lo que se propone.

Cuadro 22. Mantiene el control frente a situaciones difíciles.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	3	16,67	2	15,38	5	16,13
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	8	44,44	6	46,15	14	45,16
Nunca	3	16,67	3	23,08	6	19,35
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro22.

Elaboración: Propia

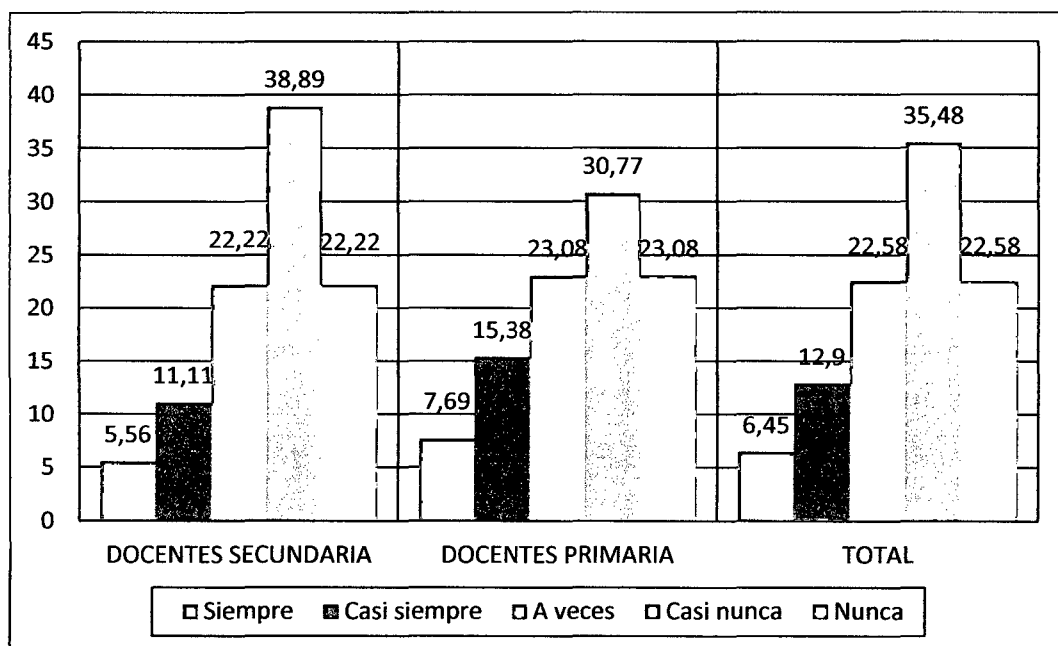
Gráfico 22. Mantiene el control frente a situaciones difíciles.

Cuadro 23. Trata a otros con dignidad y respecto.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	2	11,11	2	15,38	4	12,90
A veces	4	22,22	3	23,08	7	22,58
Casi nunca	7	38,89	4	30,77	11	35,48
Nunca	4	22,22	3	23,08	7	22,58
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro23.

Elaboración: Propia

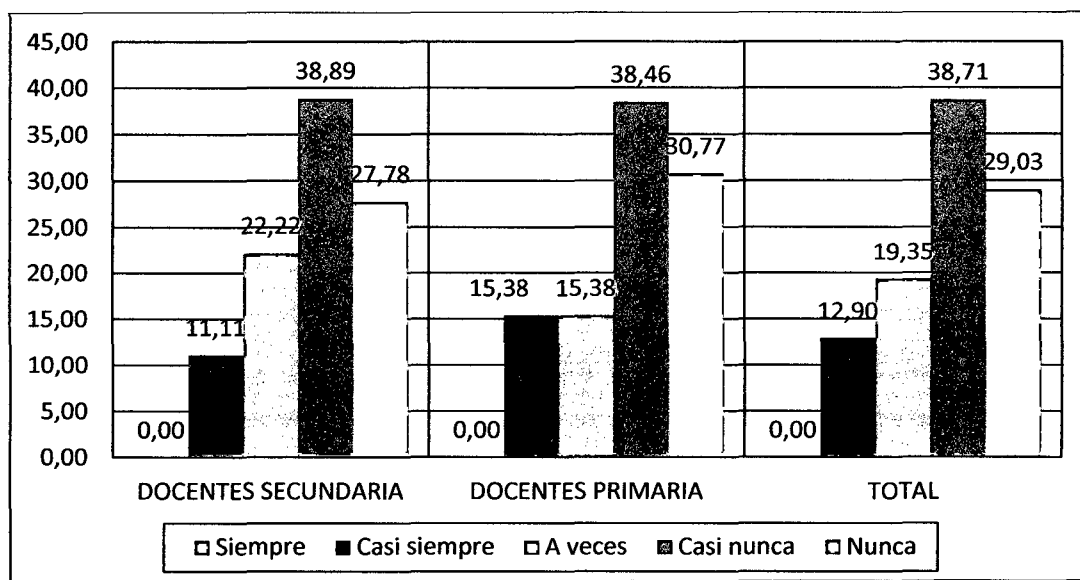
Gráfico 23. Trata a otros con dignidad y respecto.

Cuadro 24. Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	2	11,11	2	15,38	4	12,90
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	5	27,78	4	30,77	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro24.

Elaboración: Propia

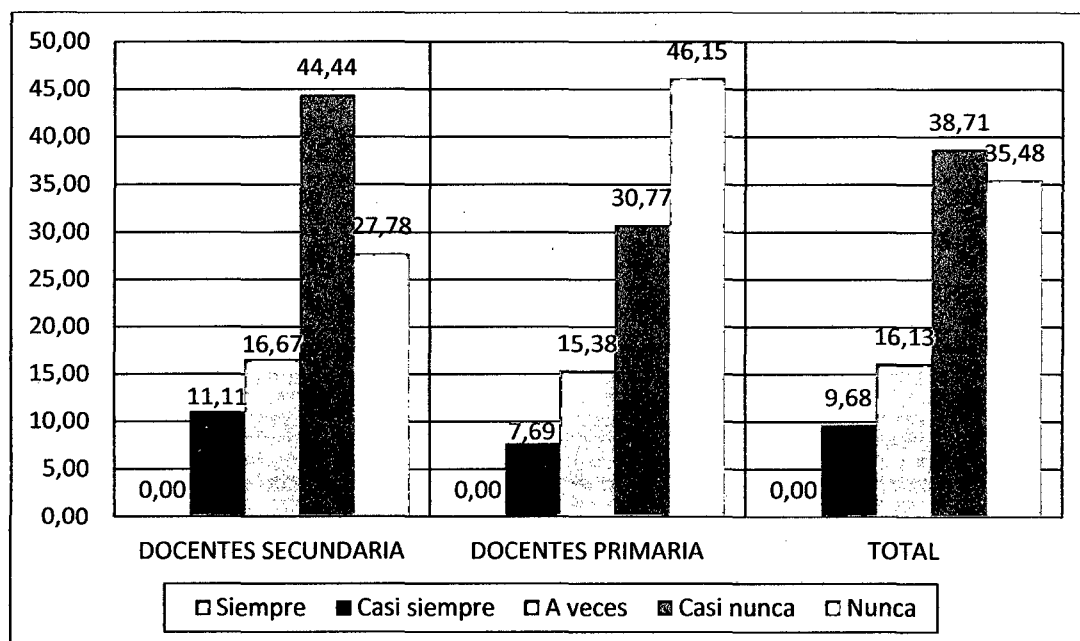
Gráfico 24. Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo.

Cuadro 25. Dirige adecuadamente la institución educativa.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	8	44,44	4	30,77	12	38,71
Nunca	5	27,78	6	46,15	11	35,48
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro25.

Elaboración: Propia.

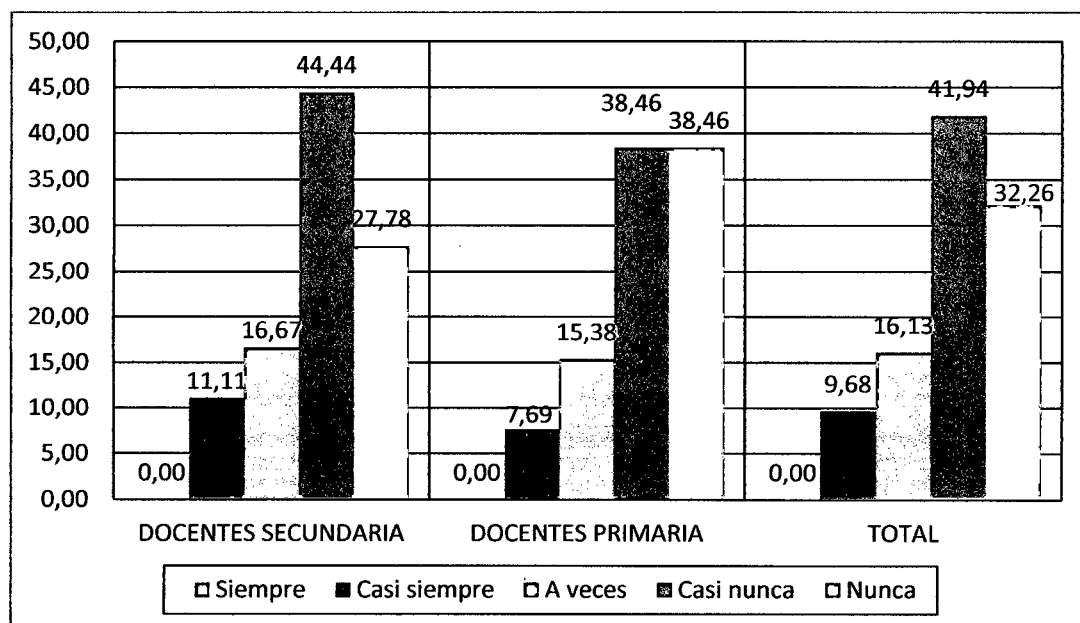
Gráfico 25. Dirige adecuadamente la institución educativa.

Cuadro26. Inspira confianza y contribuye a crear un clima donde se evidencian el buen trato y respeto mutuo.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	5	27,78	5	38,46	10	32,26
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro26.

Elaboración: Propia.

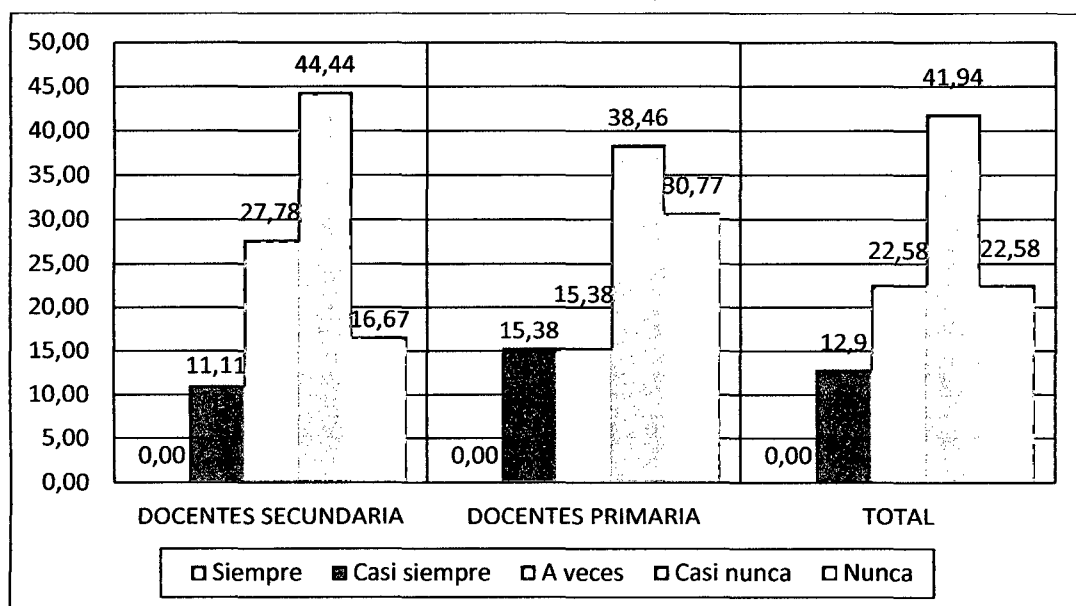
Gráfico 26. Inspira confianza y contribuye a crear un clima donde se evidencian el buen trato y respeto mutuo.

Cuadro 27. Acepta decisiones de otros en función a los intereses de la institución educativa.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	2	11,11	2	15,38	4	12,90
A veces	5	27,78	2	15,38	7	22,58
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	3	16,67	4	30,77	7	22,58
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro27.

Elaboración: Propia.

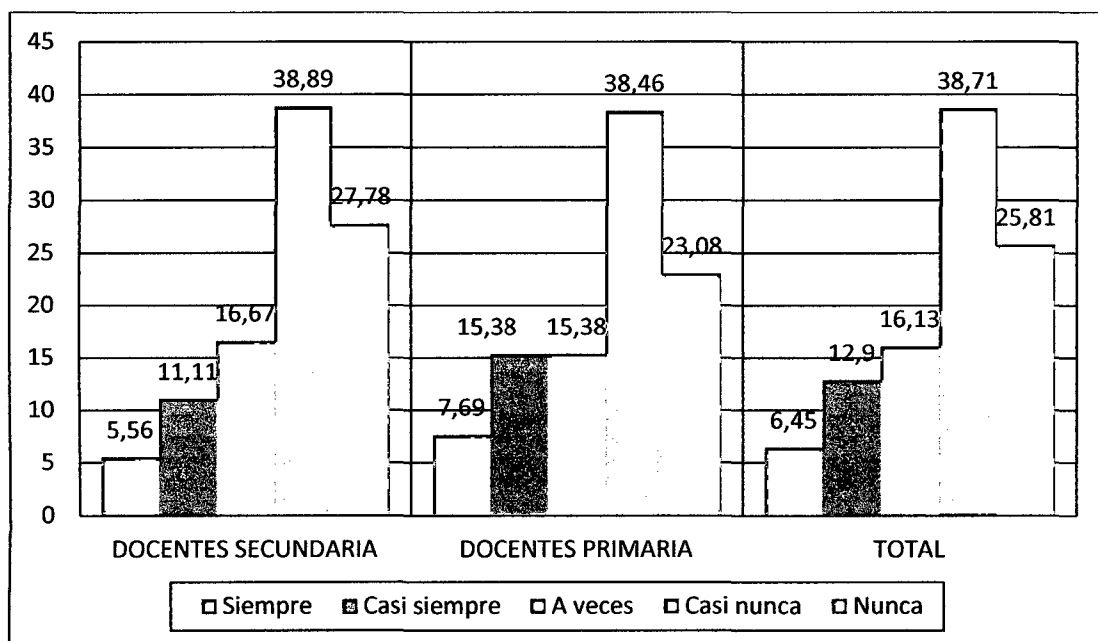
Gráfico 27. Acepta decisiones de otros en función a los intereses de la institución educativa.

Cuadro 28. Influye en los docentes, equipos y estudiantes.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	2	11,11	2	15,38	4	12,90
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	5	27,78	3	23,08	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro28.

Elaboración: Propia.

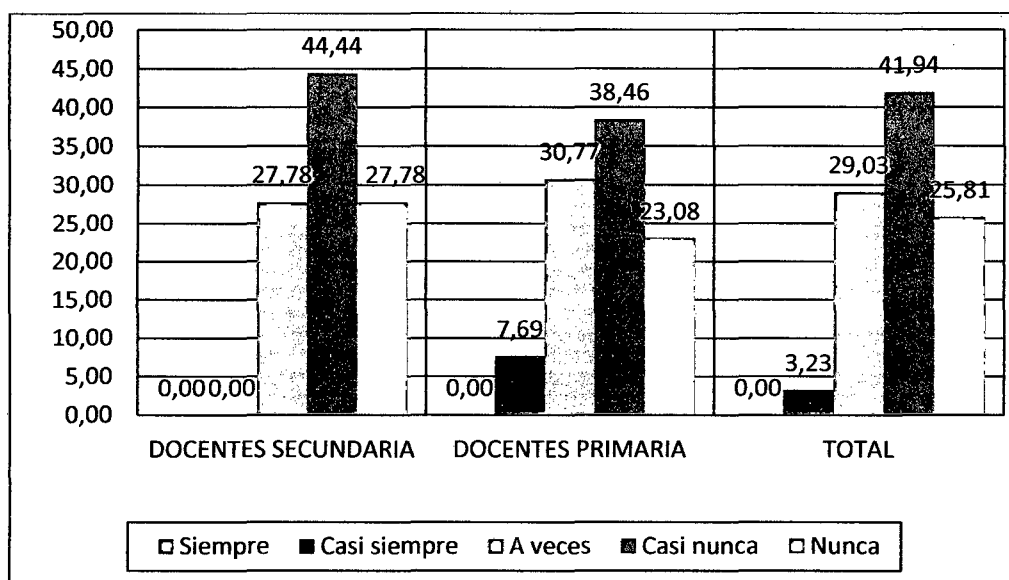
Gráfico 28. Influye en los docentes, equipos y estudiantes.

Cuadro 29. Acepta y promueve el surgimiento del liderazgo al interior de la I.E.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
A veces	5	27,78	4	30,77	9	29,03
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	5	27,78	3	23,08	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro29.

Elaboración: Propia.

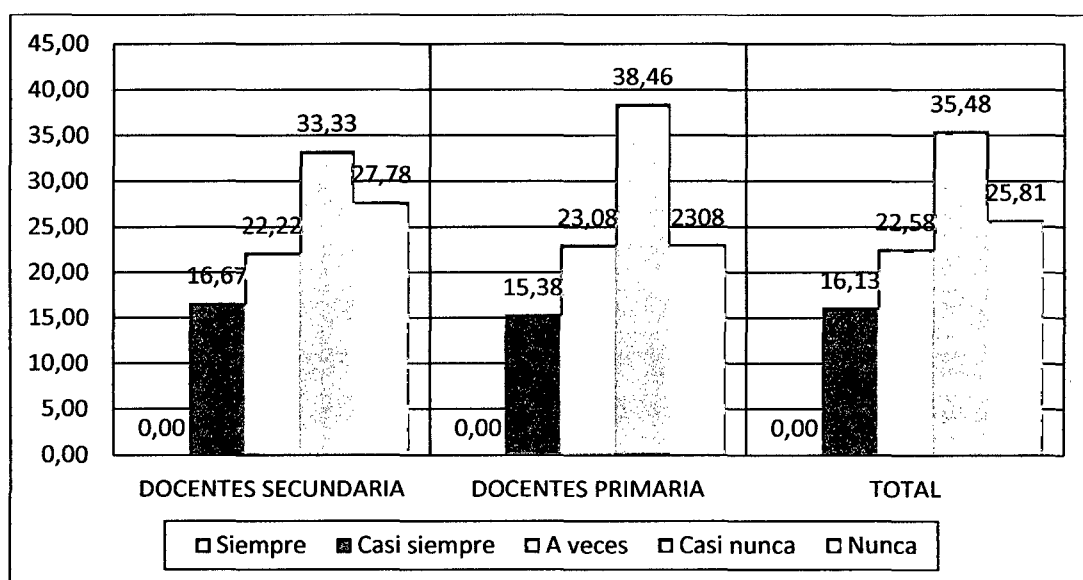
Gráfico29. Acepta y promueve el surgimiento del liderazgo al interior de la I.E.

Cuadro 30. Fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	3	16,67	2	15,38	5	16,13
A veces	4	22,22	3	23,08	7	22,58
Casi nunca	6	33,33	5	38,46	11	35,48
Nunca	5	27,78	3	23,08	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro30.

Elaboración: Propia.

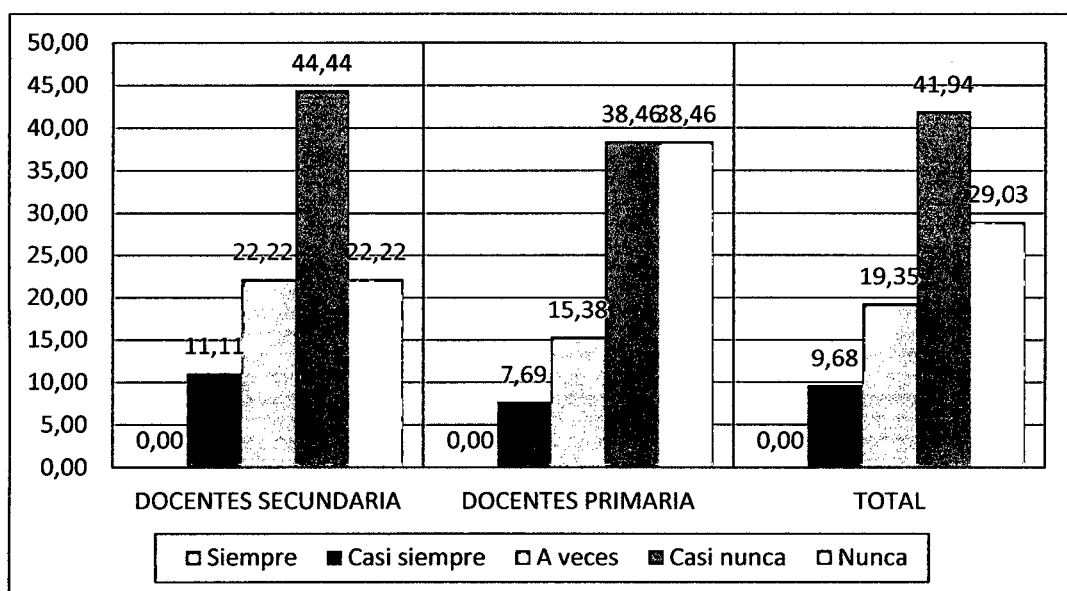
Gráfico 30. Fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones.

Cuadro31. Resuelve el problema a través del diálogo de las partes en conflicto.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	4	22,22	5	38,46	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro31.

Elaboración: Propia.

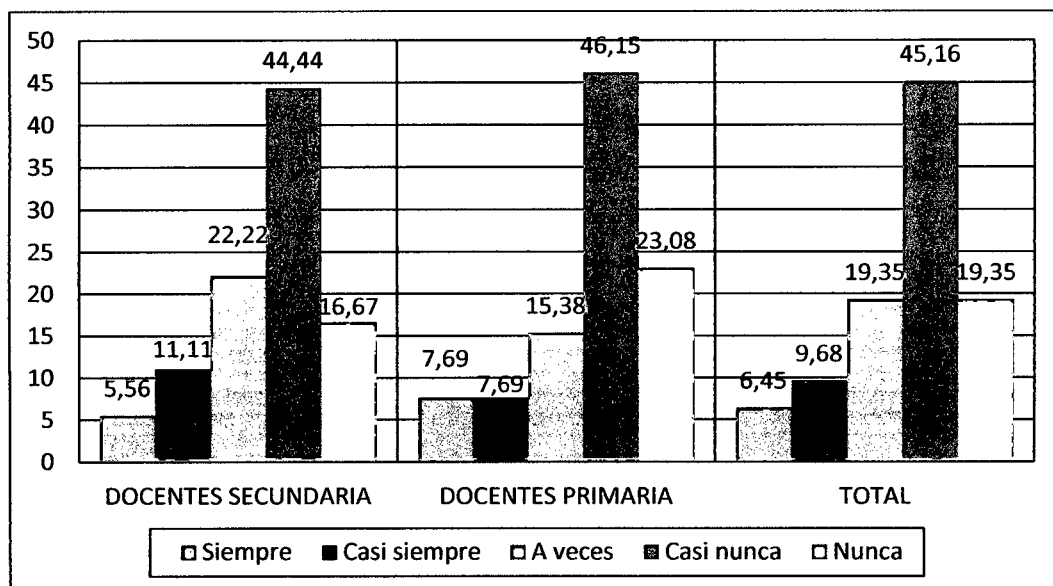
Gráfico 31. Resuelve el problema a través del diálogo de las partes en conflicto.

Cuadro 32. Mantiene una buena comunicación con el personal docente.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	8	44,44	6	46,15	14	45,16
Nunca	3	16,67	3	23,08	6	19,35
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro32.

Elaboración: Propia.

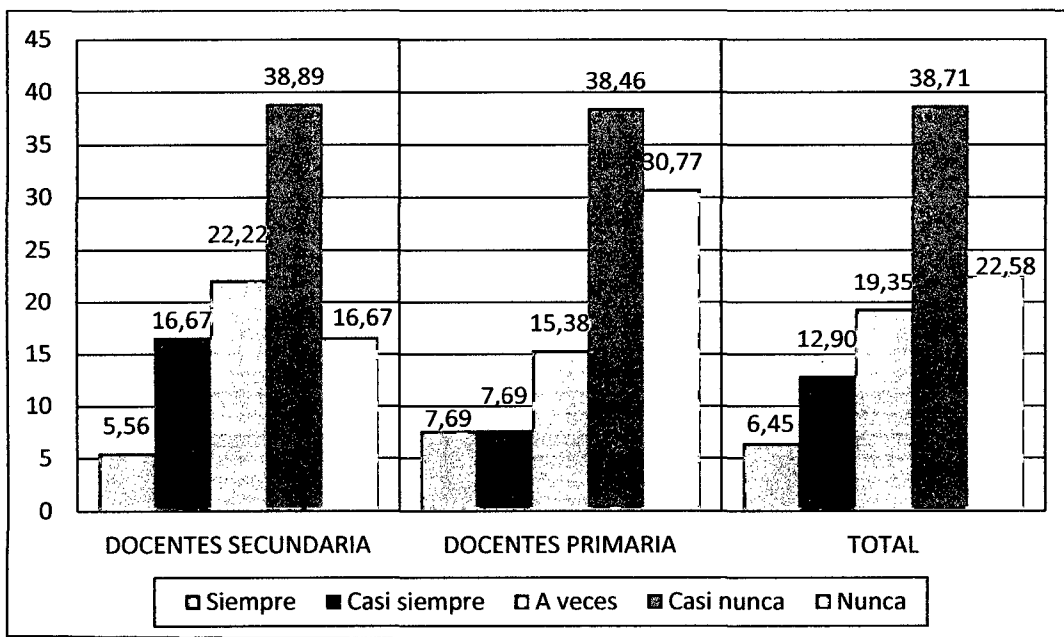
Gráfico 32. Mantiene una buena comunicación con el personal docente.

Cuadro 33. Tiene la iniciativa de promover a la institución en su entorno local, regional y nacional.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	3	16,67	1	7,69	4	12,90
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	3	16,67	4	30,77	7	22,58
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro33.

Elaboración: Propia.

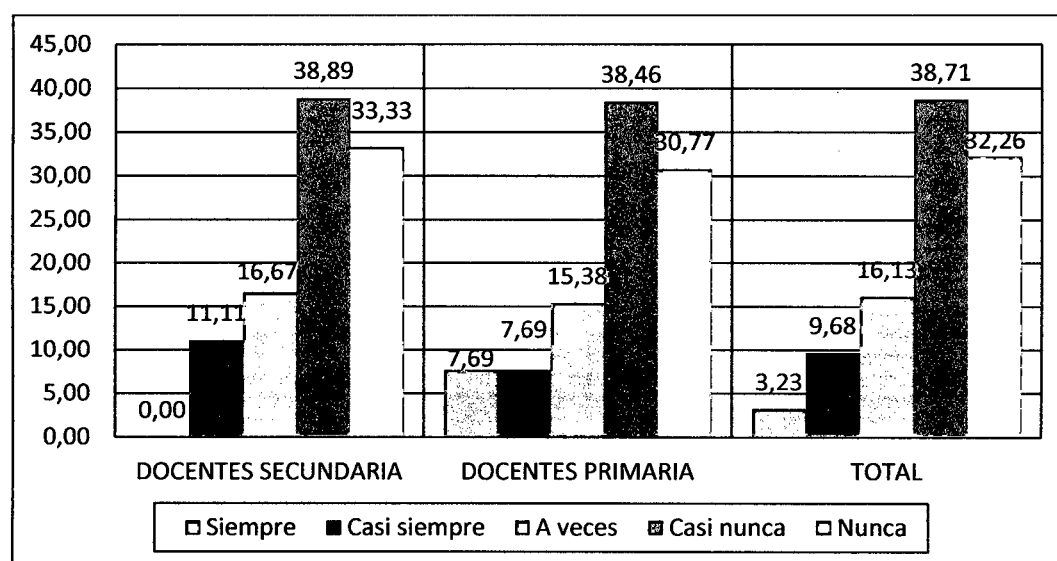
Gráfico 33. Tiene la iniciativa de promover a la institución en su entorno local, regional y nacional.

Cuadro 34. Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	6	33,33	4	30,77	10	32,26
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro34.

Elaboración: Propia.

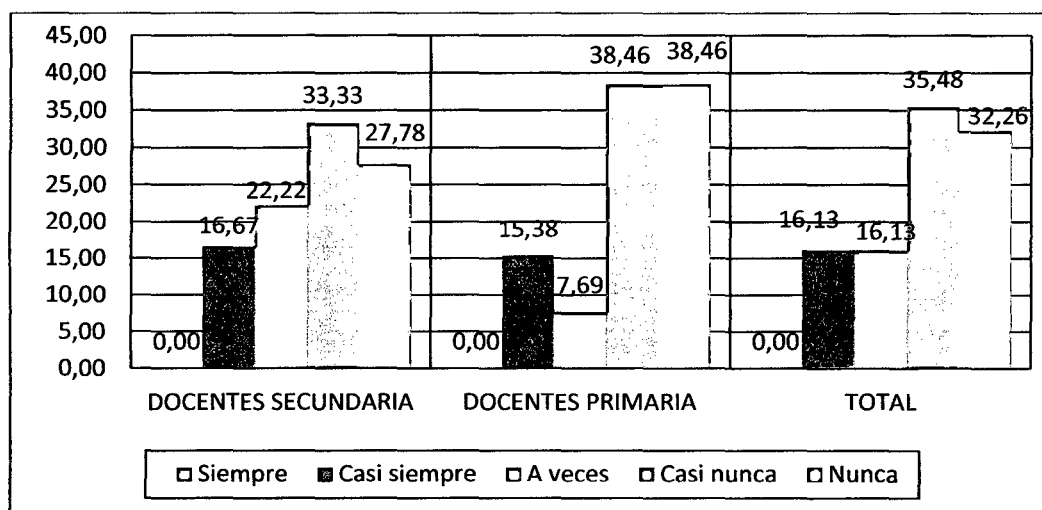
Gráfico 34. Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito.

Cuadro 35. Analiza, prioriza, sintetiza y determina las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando consenso.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	3	16,67	2	15,38	5	16,13
A veces	4	22,22	1	7,69	5	16,13
Casi nunca	6	33,33	5	38,46	11	35,48
Nunca	5	27,78	5	38,46	10	32,26
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro35.

Elaboración: Propia.

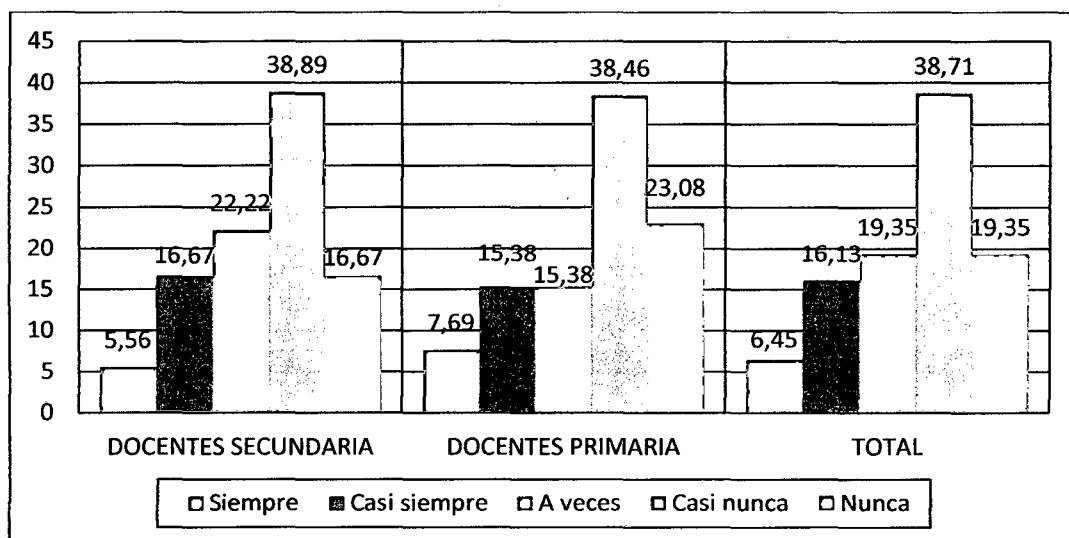
Gráfico 35. Analiza, prioriza, sintetiza y determina las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando consenso.

Cuadro 36. Incentiva la preservación, extensión, difusión y acciones creativas de las distintas manifestaciones de la cultura local, regional y nacional.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	3	16,67	2	15,38	5	16,13
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	3	16,67	3	23,08	6	19,35
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro36.

Elaboración: Propia.

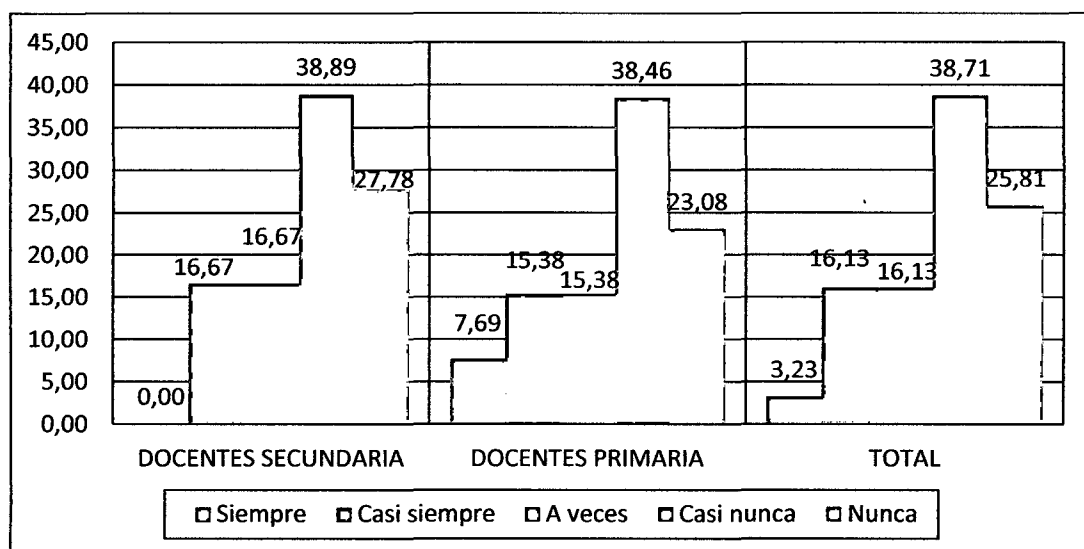
Gráfico 36. Incentiva la preservación, extensión, difusión y acciones creativas de las distintas manifestaciones de la cultura local, regional y nacional.

Cuadro 37. Se identifica plenamente con la visión y misión de la institución.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
Casi siempre	3	16,67	2	15,38	5	16,13
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	5	27,78	3	23,08	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro37.

Elaboración: Propia.

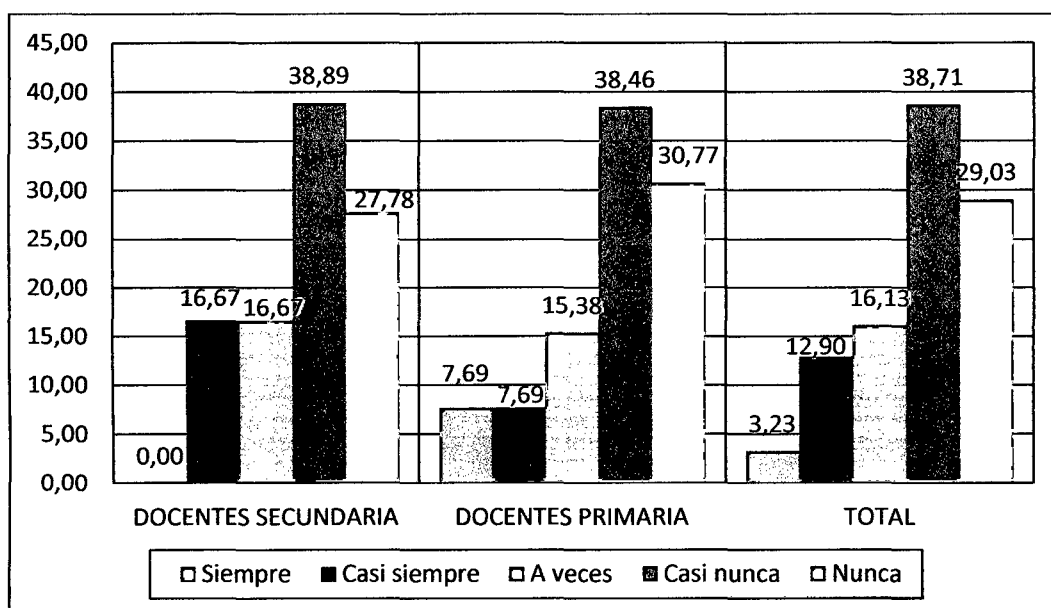
Gráfico 37. Se identifica plenamente con la visión y misión de la institución.

Cuadro 38. Promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
Casi siempre	3	16,67	1	7,69	4	12,90
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	5	27,78	4	30,77	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro38.

Elaboración: Propia.

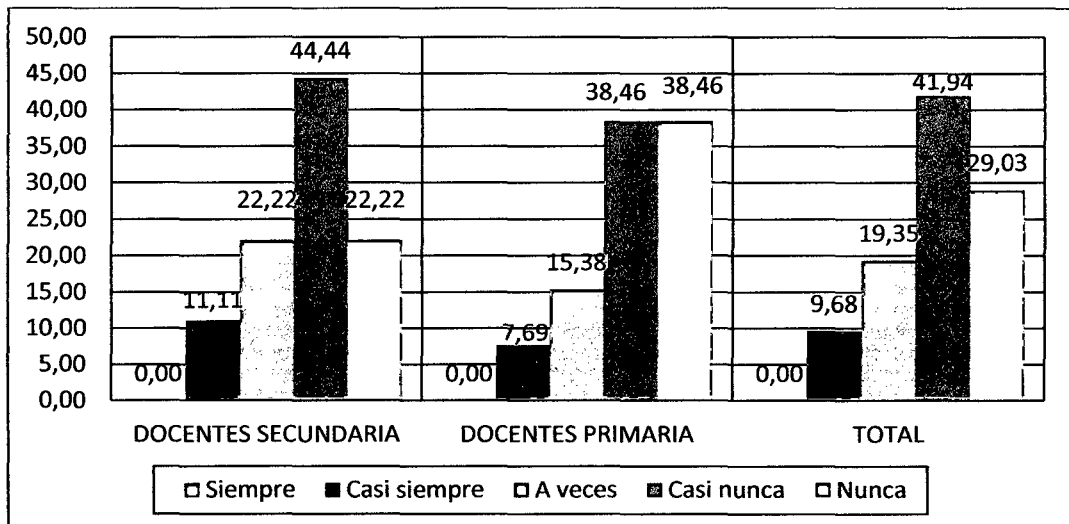
Gráfico 38. Promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo.

Cuadro 39. Logra que otros desarrollen un sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	4	22,22	5	38,46	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro39.

Elaboración: Propia.

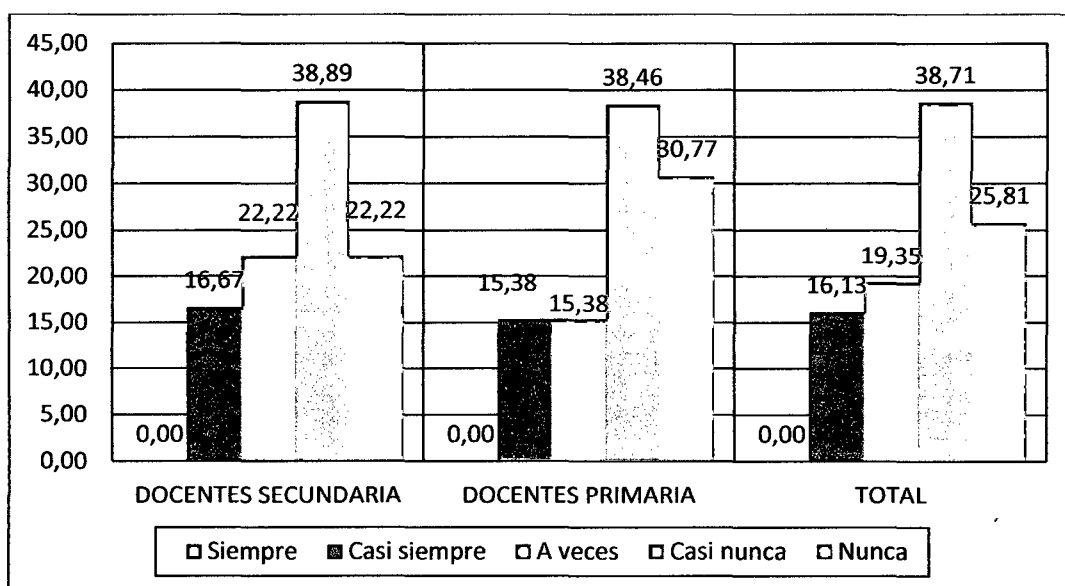
Gráfico 39. Logra que otros desarrollen un sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan.

Cuadro 40. Consiguen la confianza de sus seguidores por su posición firme y tenaz.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	3	16,67	2	15,38	5	16,13
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	4	22,22	4	30,77	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro40.

Elaboración: Propia.

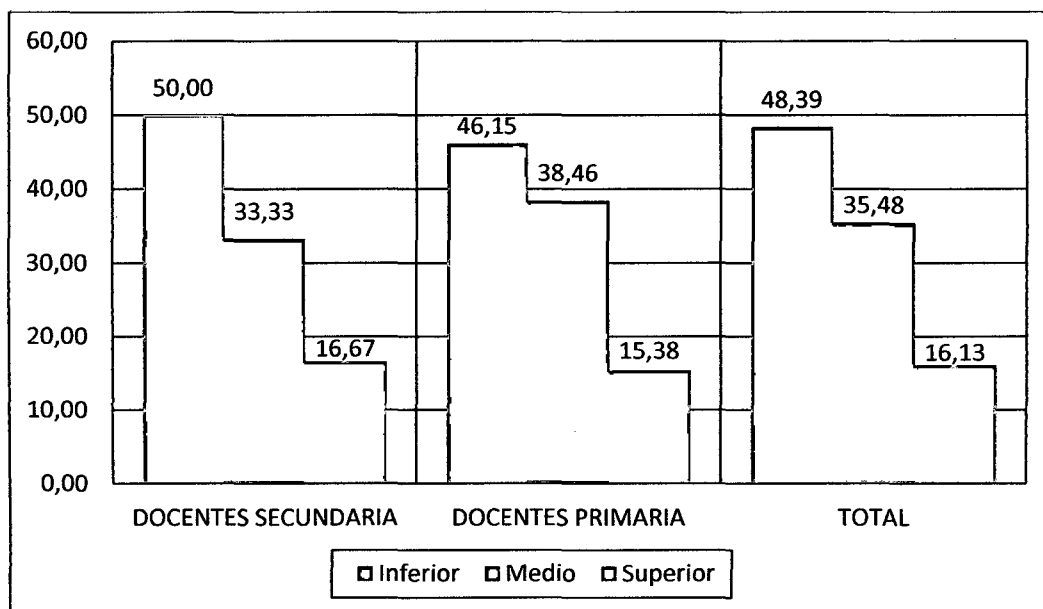
Gráfico 40. Consiguen la confianza de sus seguidores por su posición firme y tenaz.

Cuadro 41. Evaluación del director, referente a la gestión pedagógica de los docentes: gestión curricular.

NIVEL DE GESTIÓN	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hiX100	ni	hiX100	ni	hiX100
Inferior	9	50,00	6	46,15	15	48,39
Medio	6	33,33	5	38,46	11	35,48
Superior	3	16,67	2	15,38	5	16,13
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Evaluación aplicada a los docentes de la muestra.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 41.

Elaboración: Propia.

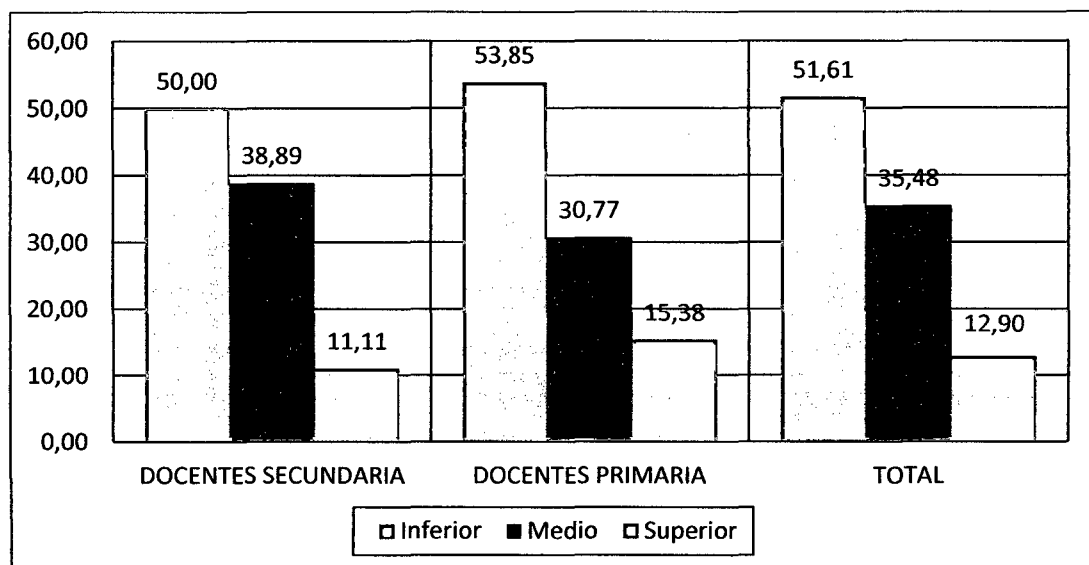
Gráfico 41. Evaluación del director, referente a la gestión pedagógica de los docentes: gestión curricular.

Cuadro 42. Evaluación del director, referente a la gestión pedagógica de los docentes: gestión didáctica.

NIVEL DE GESTIÓN	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hiX100	ni	hiX100	ni	hiX100
Inferior	9	50,00	7	53,85	16	51,61
Medio	7	38,89	4	30,77	11	35,48
Superior	2	11,11	2	15,38	4	12,90
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Evaluación aplicada a los docentes de la muestra.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 42.

Elaboración: Propia.

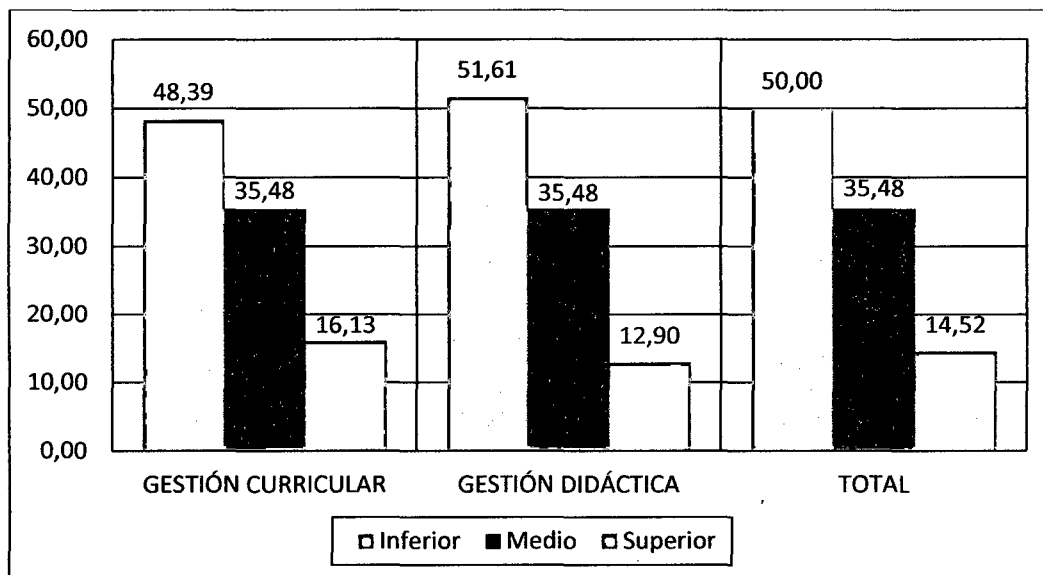
Gráfico 42. Evaluación del director, referente a la gestión pedagógica de los docentes: gestión didáctica.

Cuadro 43. Consolidado de la evaluación del director referente a la gestión pedagógica de los docentes de la muestra: gestión curricular - gestión didáctica.

NIVEL DE GESTIÓN	GESTIÓN CURRICULAR		GESTIÓN DIDÁCTICA		TOTAL	
	ni	hiX100	ni	hiX100	ni	hiX100
Inferior	15	48,39	16	51,61	31	50,00
Medio	11	35,48	11	35,48	22	35,48
Superior	5	16,13	4	12,90	9	14,52
TOTAL	31	100,00	31	100,00	62	100,00

Fuente: Cuadros 41 y 42.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 43.

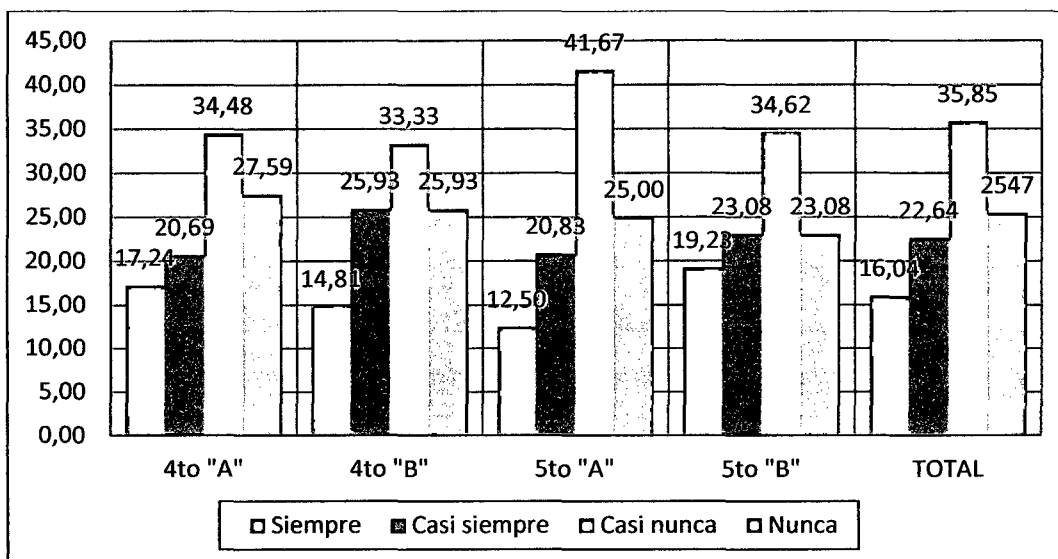
Elaboración: Propia.

Gráfico 43. Consolidado de la evaluación del director referente a la gestión pedagógica de los docentes de la muestra: gestión curricular - gestión didáctica.

Cuadro 44. Gestión pedagógica de los profesores: crea un ambiente adecuado y agradable para tu aprendizaje.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	05	17,24	04	14,81	03	12,50	05	19,23	17	16,04
Casi siempre	06	20,69	07	25,93	05	20,83	06	23,08	24	22,64
Casi nunca	10	34,48	09	33,33	10	41,67	09	34,62	38	35,85
Nunca	08	27,59	07	25,93	06	25,00	06	23,08	27	25,47
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



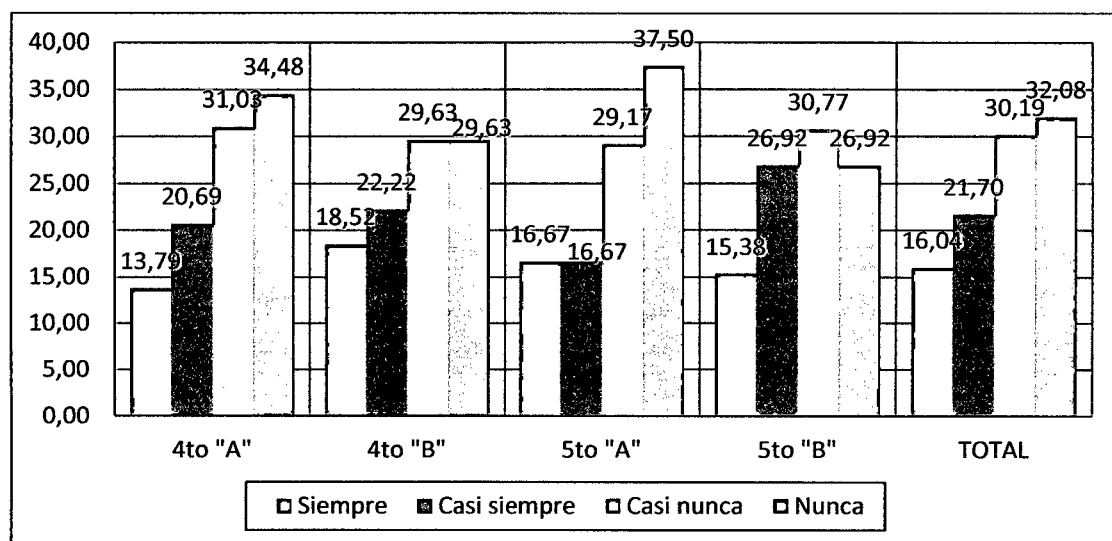
Fuente: cuadro 44.
Elaboración: Propia.

Gráfico 44. Gestión pedagógica de los profesores: crea un ambiente adecuado y agradable para tu aprendizaje.

Cuadro 45. Gestión pedagógica de los profesores: motiva la participación activa en la clase.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	04	13,79	05	18,52	04	16,67	04	15,38	17	16,04
Casi siempre	06	20,69	06	22,22	04	16,67	07	26,92	23	21,70
Casi nunca	09	31,03	08	29,63	07	29,17	08	30,77	32	30,19
Nunca	10	34,48	08	29,63	09	37,50	07	26,92	34	32,08
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



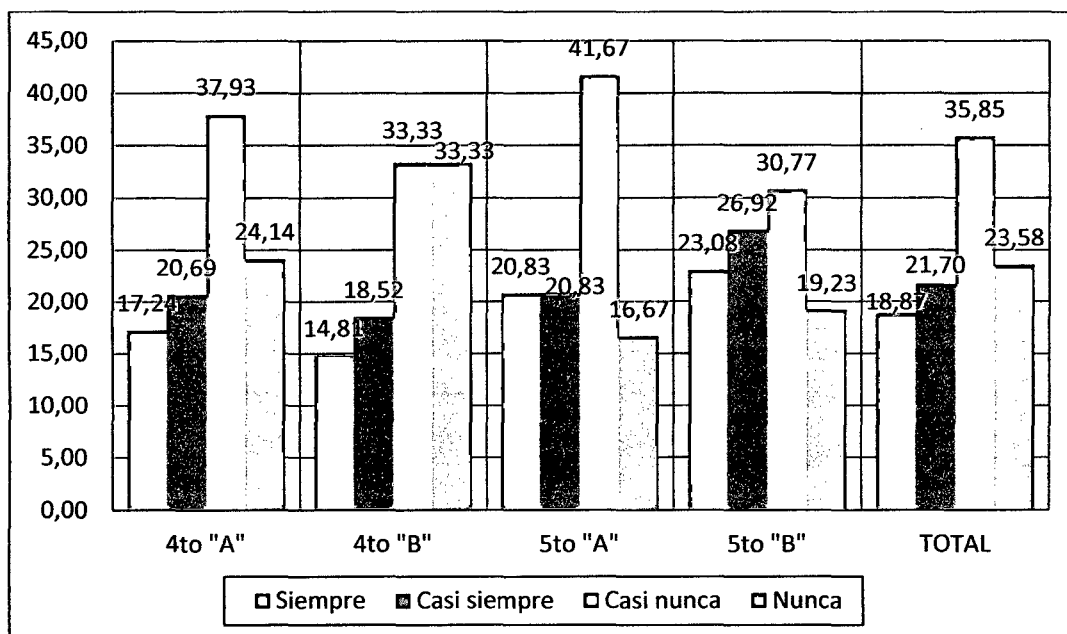
Fuente: Cuadro 45.
Elaboración: Propia.

Gráfico 45. Gestión pedagógica de los profesores: motiva la participación activa en la clase.

Cuadro 46. Gestión pedagógica de los profesores: despeja tus dudas y la de tus compañeros.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Siempre	05	17,24	04	14,81	05	20,83	06	23,08	20	18,87
Casi siempre	06	20,69	05	18,52	05	20,83	07	26,92	23	21,70
Casi nunca	11	37,93	09	33,33	10	41,67	08	30,77	38	35,85
Nunca	07	24,14	09	33,33	04	16,67	05	19,23	25	23,58
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



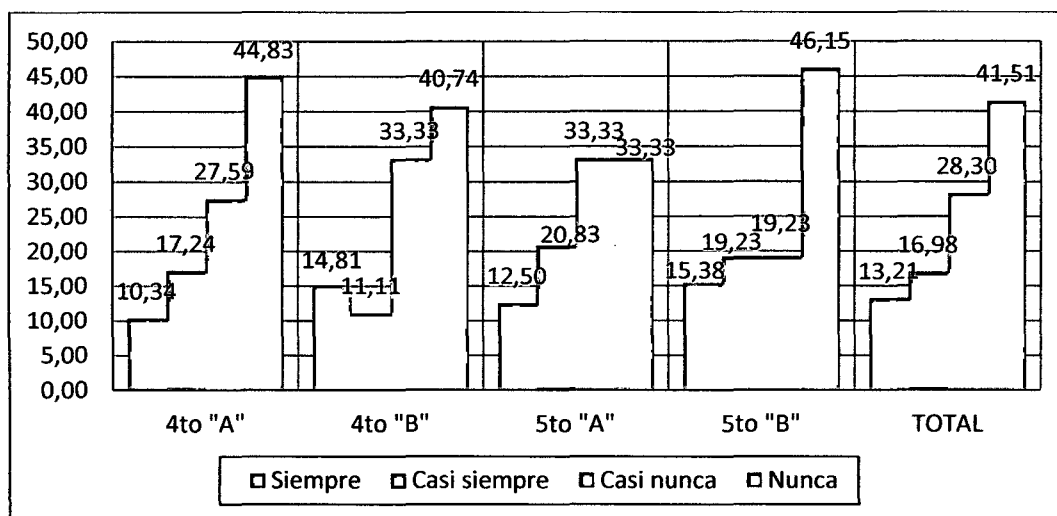
Fuente: Cuadro 46.
Elaboración: Propia.

Gráfico 46. Gestión pedagógica de los profesores: despeja tus dudas y la de tus compañeros.

Cuadro 47. Gestión pedagógica de los profesores: ayuda de forma particular aquellos alumnos que presentan dificultades en sus aprendizajes.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	05	17,24	04	14,81	05	20,83	06	23,08	20	18,87
Casi siempre	06	20,69	05	15,52	05	20,83	07	26,92	23	21,70
Casi nunca	11	37,93	09	33,33	10	41,67	08	30,77	38	35,85
Nunca	07	24,14	09	33,33	04	16,67	05	19,23	25	23,58
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



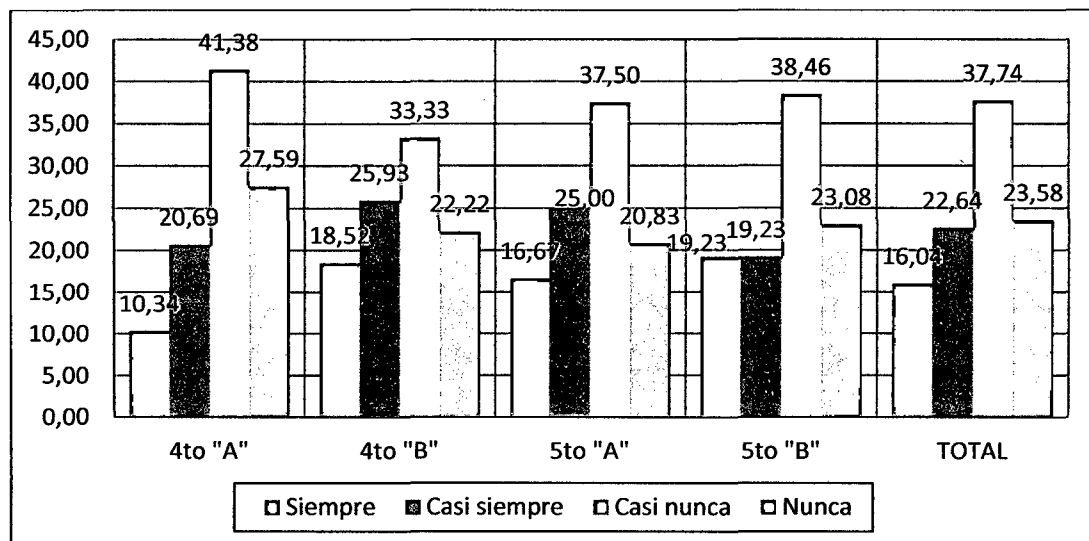
Fuente: Cuadro 47.
Elaboración: Propia.

Gráfico 47. Gestión pedagógica de los profesores: ayuda de forma particular aquellos alumnos que presentan dificultades en sus aprendizajes.

Cuadro 48. Gestión pedagógica de los profesores: relaciona los contenidos con los temas anteriormente desarrollados.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	03	10,34	05	18,52	04	16,67	05	19,23	17	16,04
Casi siempre	06	20,69	07	25,93	06	25,00	05	19,23	24	22,64
Casi nunca	12	41,38	09	33,33	09	37,50	10	38,46	40	37,74
Nunca	08	27,59	06	22,22	05	20,83	06	23,08	25	23,58
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



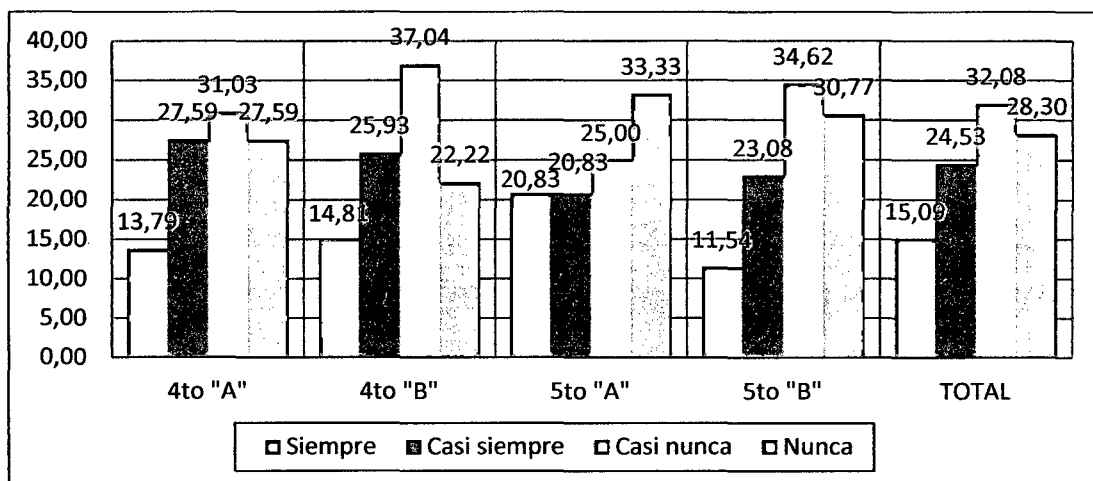
Fuente: Cuadro 48.
Elaboración: Propia.

Gráfico 48. Gestión pedagógica de los profesores: relaciona los contenidos con los temas anteriormente desarrollados.

Cuadro 49. Gestión pedagógica de los profesores: utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas desarrollados.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Siempre	04	13,79	04	14,81	05	20,83	03	11,54	16	15,09
Casi siempre	08	27,59	07	25,93	05	20,83	06	23,08	26	24,53
Casi nunca	09	31,03	10	37,04	06	25,00	09	34,62	34	32,08
Nunca	08	27,59	06	22,22	08	33,33	08	30,77	30	28,30
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



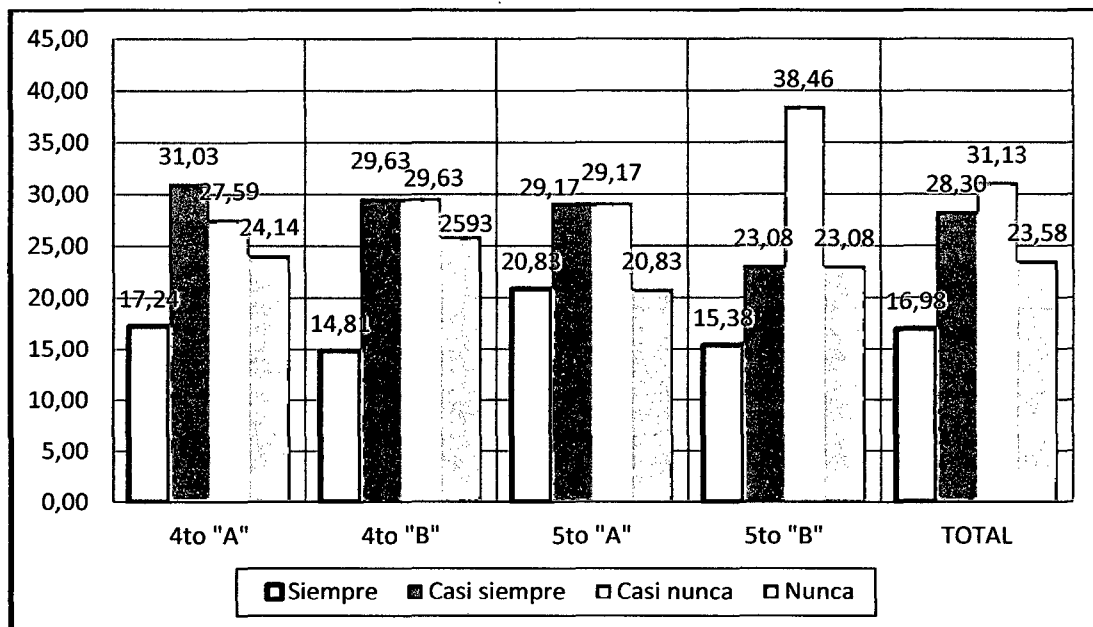
Fuente: Cuadro 49.
Elaboración: Propia.

Gráfico 49. Gestión pedagógica de los profesores: utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas desarrollados.

Cuadro 50. Gestión pedagógica de los profesores: demuestra planificación y preparación de los temas tratados.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Siempre	05	17,24	04	14,81	05	20,83	04	15,38	18	16,98
Casi siempre	09	31,03	08	29,63	07	29,17	06	23,08	30	28,30
Casi nunca	08	27,59	08	29,63	07	29,17	10	38,46	33	31,13
Nunca	07	24,14	07	25,93	05	20,83	06	23,08	25	23,58
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 50.
Elaboración: Propia.

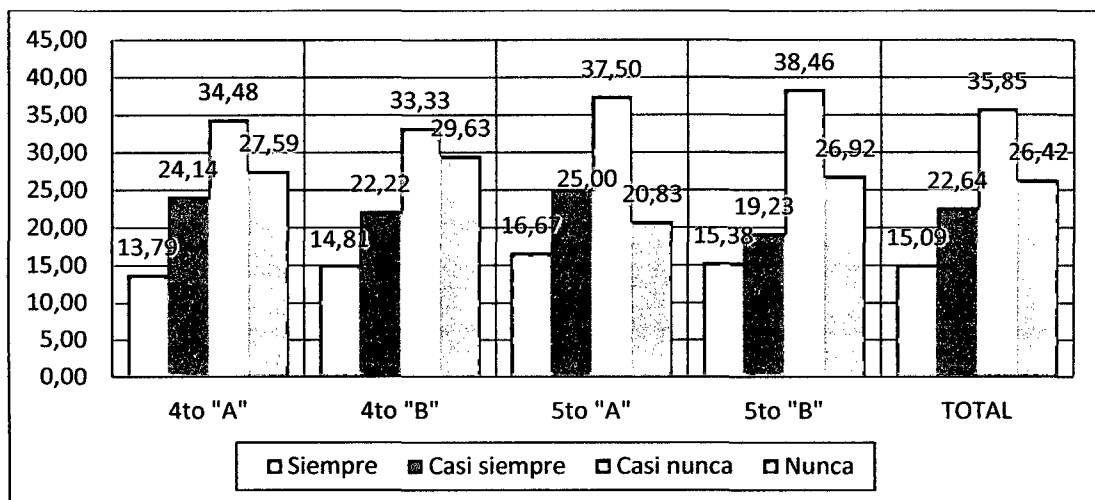
Gráfico 50. Gestión pedagógica de los profesores: demuestra planificación y preparación de los temas tratados.

Cuadro 51. Gestión pedagógica de los profesores: comunica oportunamente los resultados de los exámenes y/o tareas asignadas.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	04	13,79	04	14,81	04	16,67	04	15,38	16	15,09
Casi siempre	07	24,14	06	22,22	06	25,00	05	19,23	24	22,64
Casi nunca	10	34,48	09	33,33	09	37,50	10	38,46	38	35,85
Nunca	08	27,59	08	29,63	05	20,83	07	26,92	28	26,42
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 51.

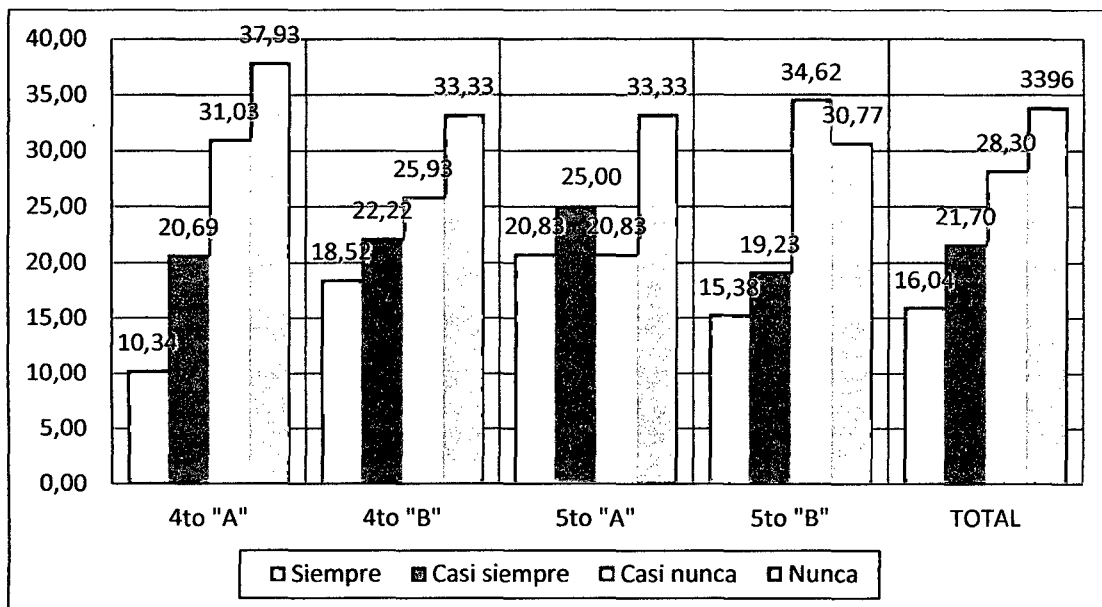
Elaboración: Propia.

Gráfico 51. Gestión pedagógica de los profesores: comunica oportunamente los resultados de los exámenes y/o tareas asignadas.

Cuadro 52. Gestión pedagógica de los profesores: promueve creatividad y criticidad en los alumnos.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	03	10,34	05	18,52	05	20,83	04	15,38	17	16,04
Casi siempre	06	20,69	06	22,22	06	25,00	05	19,23	23	21,70
Casi nunca	09	31,03	07	25,93	05	20,83	09	34,62	30	28,30
Nunca	11	37,93	09	33,33	08	33,33	08	30,77	36	33,96
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



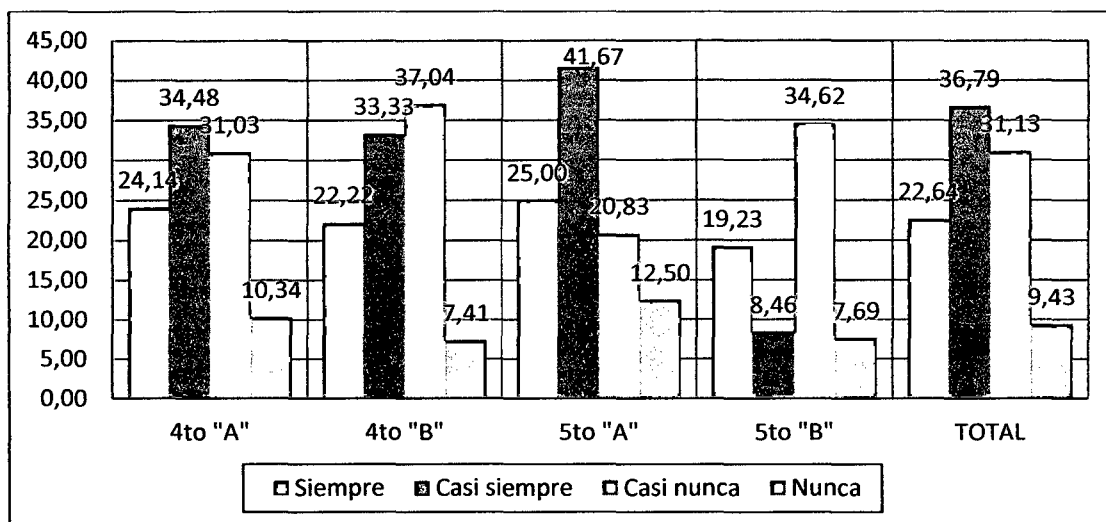
Fuente: Cuadro 52.
Elaboración: Propia.

Gráfico 52. Gestión pedagógica de los profesores: promueve creatividad y criticidad en los alumnos.

Cuadro 53. Gestión pedagógica de los profesores: demuestra puntualidad y respeto por el inicio y término de sus sesiones de clase.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	07	24,14	06	22,22	06	25,00	05	19,23	24	22,64
Casi siempre	10	34,48	09	33,33	10	41,67	10	38,46	39	36,79
Casi nunca	09	31,03	10	37,04	05	20,83	09	34,62	33	31,13
Nunca	03	10,34	02	7,41	03	12,50	02	7,69	10	9,43
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



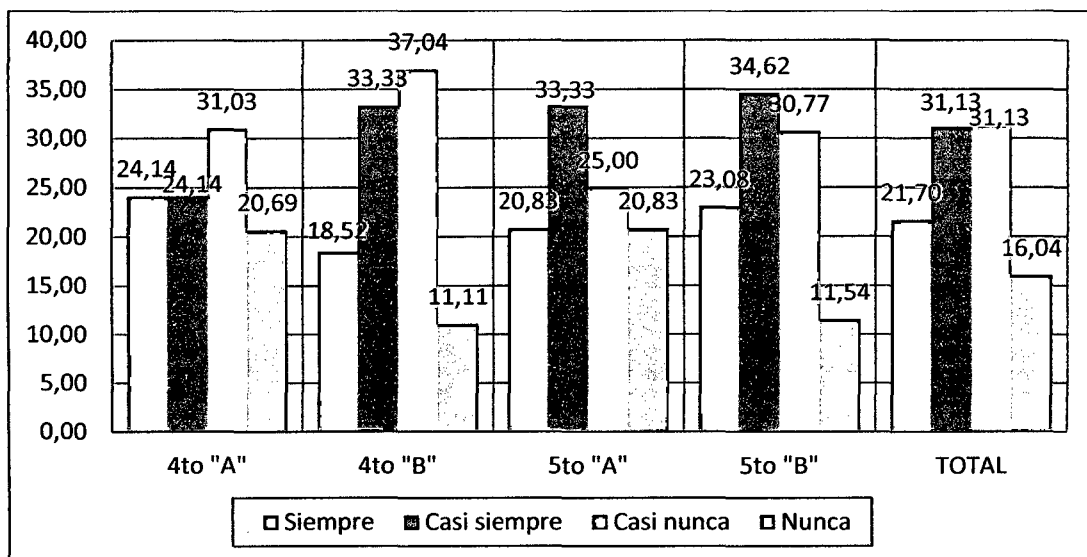
Fuente: Cuadro 53.
Elaboración: Propia.

Gráfico 53. Gestión pedagógica de los profesores: demuestra puntualidad y respeto por el inicio y término de sus sesiones de clase.

Cuadro 54. Gestión pedagógica de los profesores: tiene un buen control del trabajo para el desarrollo de las clases.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	07	24,14	05	18,52	05	20,83	06	23,08	23	21,70
Casi siempre	07	24,14	09	33,33	08	33,33	09	34,62	33	31,13
Casi nunca	09	31,03	10	37,04	06	25,00	08	30,77	33	31,13
Nunca	06	20,69	03	11,11	05	20,83	03	11,54	17	16,04
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



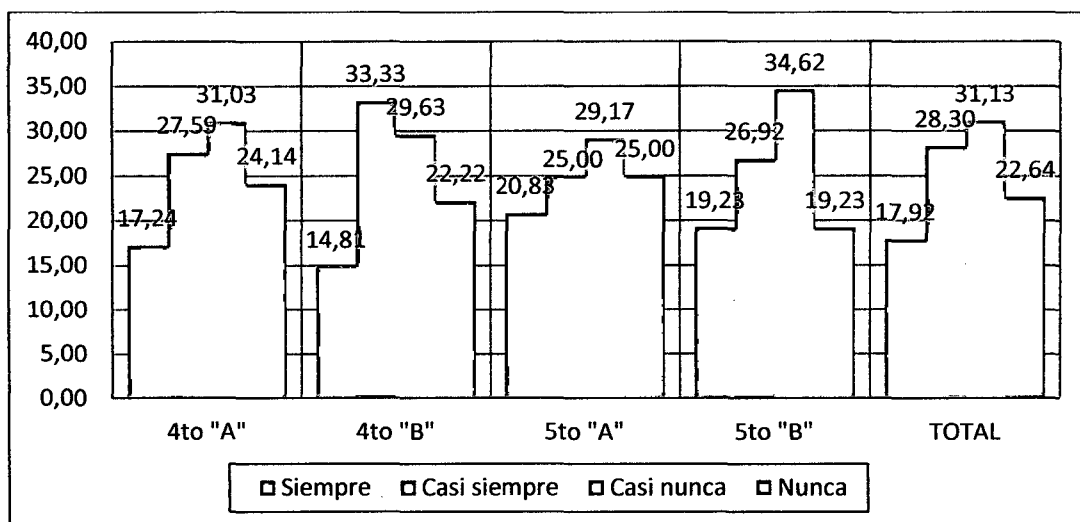
Fuente: Cuadro 54.
Elaboración: Propia.

Gráfico 54. Gestión pedagógica de los profesores: tiene un buen control del trabajo para el desarrollo de las clases.

Cuadro 55. Gestión pedagógica de los profesores: evidencian dominio de los contenidos que desarrolla.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				TOTAL	
	"A"		"B"		"A"		"B"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	05	17,24	04	14,81	05	20,83	05	19,23	19	17,92
Casi siempre	08	27,59	09	33,33	06	25,00	07	26,92	30	28,30
Casi nunca	09	31,03	08	29,63	07	29,17	09	34,62	33	31,13
Nunca	07	24,14	06	22,22	06	25,00	05	19,23	24	22,64
TOTAL	29	100,00	27	100,00	24	100,00	26	100,00	106	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la muestra de la I.E. "José Rosa Ara".
Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 55.
Elaboración: Propia.

Gráfico 55. Gestión pedagógica de los profesores: evidencian dominio de los contenidos que desarrolla.

4.2 DISCUSIÓN

Los resultados de los cuadros 01 al 20 están dirigidos a identificar el tipo de clima organizacional que se observa en la I.E. "José Rosa Ara" de Tacna. Las respuestas de la muestra indican mayoritariamente que los docentes no perciben un clima favorable debido a la acción que desarrolla el principal responsable de ello: el Director de la Institución. Al respecto Federico Gan y Gaspar Berbel (2007) refieren: El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización. El clima es concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones...El clima afecta directamente al grado de compromiso de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación (p. 176,177), en la realidad estudiada el clima organizacional no se desarrolla en las condiciones más adecuadas.

Por otro lado, Luc Brunet (2004) basado en las investigaciones de James y Jones, define al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida

perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. En esa medida considera al clima como: "Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización" (p. 120).

Los datos señalados, indican que el Director casi nunca orienta la acción del personal directivo ni de la unidad técnico pedagógico (Cuadro No. 01); tampoco evalúa periódicamente los instrumentos de gestión, como el PEI, el PAT, el RI ni el MOF (Cuadro 02). En similar dimensión, no se aplican las normas emanadas del Ministerio de Educación, de la Dirección Regional de Educación ni de la Unidad de Gestión Educativa Local (Cuadro 03).

El comportamiento general, respecto a las capacidades de organización y optimización de recursos (Cuadro 04), innovación de la gestión educativa (Cuadro 05), formación de equipos para el trabajo conjunto (Cuadro 06), así como el empleo de mecanismos formales de participación (Cuadro 07), en gran medida están ausentes.

En ese mismo entender, el comportamiento tampoco puede ser como plantea Chiavenato en el sentido que "el clima organizacional es la

cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Los datos de los cuadros 08 al 16 indican que muy pocas veces la Dirección del plantel se preocupa por las mejores condiciones de relación y de trabajo, lo que aleja el sentimiento de unidad entre los docentes y comunidad educativa en general, proyectando una imagen de desconcierto, por decir lo menos.

Los datos de los cuadros 17 al 20 indican que el comportamiento organizacional mantiene un bajo nivel, lo que redundo en señalar que las escalas planteadas por Litwin y Stinger como ser: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones e identidad, no son las formas que caractericen al clima de la institución educativa estudiada.

Con lo señalado se puede afirmar que el clima organizacional que presenta la I.E. “José Rosa Ara” es deficiente.

Los datos representados en los cuadros 21 al 40, corresponden a identificar las características de liderazgo que se observa en el Director del centro educativo.

Crecientemente el concepto de liderazgo educativo, según las estudiosas Miriam Molinar V. y Luz María Velásquez, se ha ido introduciendo como tema en el debate educacional y en la investigación

sobre mejoramiento de establecimientos y sistemas escolares. El liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el "sentido" que moviliza a los integrantes de una comunidad educativa.

Por su parte, Warren Bennis destaca cuatro funciones de la gestión del líder: Gestión de atención, Gestión del significado, Gestión de confianza, Gestión de sí mismo, es decir el líder de tener la aptitud y actitud suficiente para poder observar las debilidades y fortalezas de su equipo y poder orientarlos hacia la solución de los problemas.

Bajo estos postulados, se reconocen que el liderazgo es cuestión de valor, ya que implica que el líder debe ofrecer una imagen congruente con su posición de líder, honesto, manejándose con un estilo ético fundamental, que conlleve a sus seguidores al respeto y admiración.

Los datos contradicen estas consideraciones, dado que el Director no tiene la seguridad suficiente para ejecutar lo que se propone, no mantiene control adecuado frente a las situaciones difíciles. El trato es de poco nivel, así como que no muestra capacidad para organizar y distribuir

el trabajo en equipo. Todo ello se refleja en una inadecuada dirección de la institución educativa.

De igual manera, los datos indican que no inspira confianza, acepta decisiones en función a intereses extra educativos, así como deja en libre opción a los demás docentes a que individualmente asuman responsabilidades, sin la dirección coherente y central que debería tener.

Las respuestas, como se evidencian en los cuadros señalados, indican que casi nunca o nunca interviene de manera decisiva, confiable y conocedora de los mecanismos de dirección.

Respecto al liderazgo en la educación, Antonio Bolívar y Amador Guarro Pallás nos dicen: "El director, como elemento básico en las dinámicas de mejora educativa, ha de tratar de ligar a las personas, estructuras y recursos del centro en torno a un propósito común democráticamente acordado, y potenciar el liderazgo de otros en la organización, asegurando que tomen parte activa en ella y utilicen su conocimiento y experiencia en contextos de diálogo y toma de decisión compartida sobre cuestiones organizativas, educativas, curriculares y de enseñanza."

Respecto a la calidad de gestión educativa cumplida por el Director, en los niveles de gestión curricular como de gestión didáctica, los resultados califican que, en su mayoría, es de nivel inferior (cuadros 41 y 42).

El Dr. Bernardo Cajal, precisa quien la gestión educativa es “la disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas en la consecución de los propósitos institucionales”. Esta afirmación no se corrobora en la presente investigación, por tanto se puede afirmar que la gestión educativa es inadecuada.

Para tener un conocimiento más cercano a la gestión pedagógica del docente, se ha aplicado una encuesta a los estudiantes de la I.E. “José Rosa Ara” y los resultados, contenidos en los cuadros 44 al 55, indican que, en ese aspecto, también es deficitaria.

Los alumnos afirman que los profesores casi nunca, ni nunca crean un ambiente adecuado y agradable para el aprendizaje. Tampoco motivan la participación activa en clase, ni despejan las dudas que se plantean en clase. Similar evaluación hacen respecto a que los profesores sobre la prestación de ayuda ante las dificultades de aprendizaje de sus alumnos. En la parte didáctica, casi nunca ni nunca relacionan los contenidos con

los temas anteriormente adquiridos de manera que se repite el proceso de enseñanza segmentado o simplemente de tipo "bancario.

En ese mismo campo, según los estudiantes, sus profesores, aunque en un porcentaje no muy importante (24,53 y 28,30%) casi siempre utilizan adecuadamente los medios y materiales, pero la mayoría no lo hacen, implicando consecuencias para la mejor comprensión de los temas desarrollados.

En cuanto a la comunicación oportuna de los resultados de los exámenes y/o tareas asignadas y la promoción de la creatividad y criticidad en los alumnos, estos tampoco son una acción positiva en los docentes.

En lo referente a puntualidad y respeto por el inicio y término de las sesiones de clase, el control del trabajo para el desarrollo de los mismos, así como en el dominio de los contenidos, según los estudiantes aunque en un porcentaje poco significativo, sus profesores casi siempre demuestran tal valoración, pero se mantiene un porcentaje mayor en que nunca o casi nunca lo hacen.

Los datos referidos indican claramente que, según los estudiantes, los profesores no gestionan adecuadamente su actividad pedagógica, lo que de hecho, repercute en el proceso enseñanza-aprendizaje.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

El clima organizacional y el liderazgo del director se correlaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes de la institución educativa “José Rosa Ara”.

4.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA

4.3.2.1. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “A”

“El nivel del clima organizacional de la institución educativa “José Rosa Ara” es deficiente”

Para la verificación de esta hipótesis, se aplicó un instrumento de recolección de datos, mediante un cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. “José Rosa Ara”.

Cuadro 56. Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
Casi siempre	2	11,11	1	7,69	3	9,68
A veces	5	27,78	3	23,08	8	25,81
Casi nunca	6	33,33	4	30,77	10	32,26
Nunca	5	27,78	4	30,77	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.

Cuadro 57. Clima organizacional.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	1	90	3007,426
70	3	210	3641,477
50	8	400	1761,805
30	10	300	266,256
10	9	90	5697,23
TOTAL	31	1090	14374,19

Fuente: Cuadro 56.

Elaboración: Propia.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

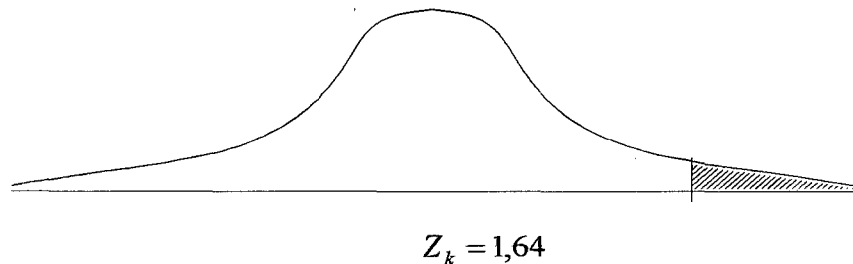
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64; +\infty \rangle$



5. Calculando $Z_k = \frac{35,16 - 40}{\frac{21,89}{\sqrt{31}}} = -1,23$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -1,23 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **organiza y optimiza los recursos humanos y financieros** de manera deficiente o casi nunca.

Cuadro 58. Forma equipos de trabajo con otros directores, formando redes de apoyo.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	9	50,00	5	38,46	14	45,16
Nunca	6	33,33	6	46,15	12	38,71
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.

Cuadro 59. Clima organizacional.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	0	0	0
70	0	0	0
50	5	250	3006,152
30	14	420	286,0256
10	12	120	2875,565
TOTAL	31	790	6167,742

Fuente: Cuadro 58.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

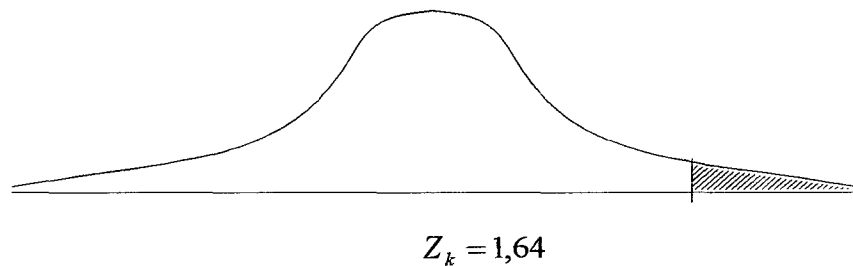
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64; +\alpha \rangle$



5. Calculando $Z_k = \frac{25,48 - 40}{\frac{14,34}{\sqrt{31}}} = -5,64$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -5,64 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **forma equipos de trabajo con otros directores, formando redes de apoyo** de manera deficiente o casi nunca.

Cuadro 60. Identifica los problemas técnico-pedagógicos y solicita asesoría de la UGEL o DRET, cuando es necesario.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
A veces	3	16,67	3	23,08	6	19,35
Casi nunca	7	38,89	4	30,77	11	35,48
Nunca	6	33,33	4	30,77	10	32,26
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.

Cuadro 61. Clima organizacional

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	2	180	6301,154
70	2	140	2610,754
50	6	300	1561,061
30	11	330	164,7459
10	10	100	5697,769
TOTAL	31	1050	16335,48

Fuente: Cuadro 60.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

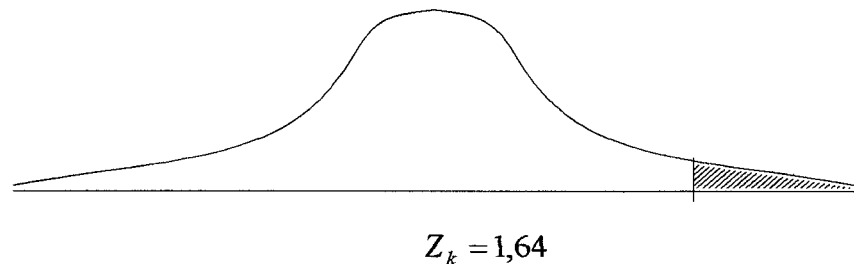
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $<1,64; +\alpha>$



5. Calculando $Z_k = \frac{33,87 - 40}{\frac{23,33}{\sqrt{31}}} = -1,46$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -1,46 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **identifica los problemas técnico-pedagógicos y solicita asesoría de la UGEL o DRET, cuando es necesario** de manera deficiente o casi nunca.

Cuadro 62. Valora y promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de redes de colaboración interna entre profesores.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	Ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A veces	3	16,67	1	7,69	4	12,90
Casi nunca	10	55,56	5	38,46	15	48,39
Nunca	5	27,78	7	53,85	12	38,71
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.

Cuadro 63. Clima organizacional.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	0	0	0
70	0	0	0
50	4	200	2532,102
30	15	450	399,384
10	12	120	2642,707
TOTAL	31	770	5574,194

Fuente: Cuadro 62.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

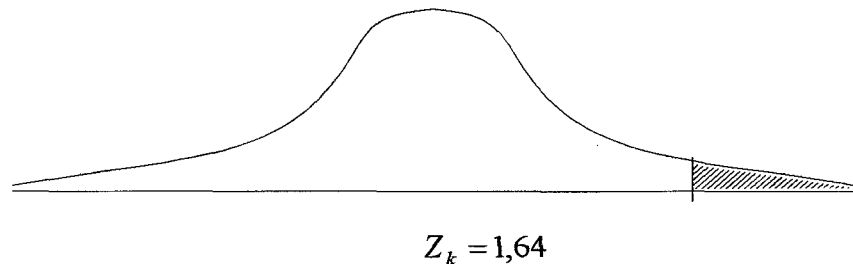
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64; +\infty \rangle$



5. Calculando $Z_k = \frac{24,48 - 40}{\frac{13,63}{\sqrt{31}}} = -6,19$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -6,19 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **valora y promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de redes de colaboración interna entre profesores** de manera deficiente o casi nunca.

Cuadro 64. Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	2	11,11	2	15,38	4	12,90
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	5	27,78	4	30,77	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.

Cuadro 65. Clima organizacional.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	0	0	0
70	4	280	5221,508
50	6	300	1561,061
30	12	360	179,228
10	9	90	5127,992
TOTAL	31	1030	12090,28

Fuente: Cuadro 64.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

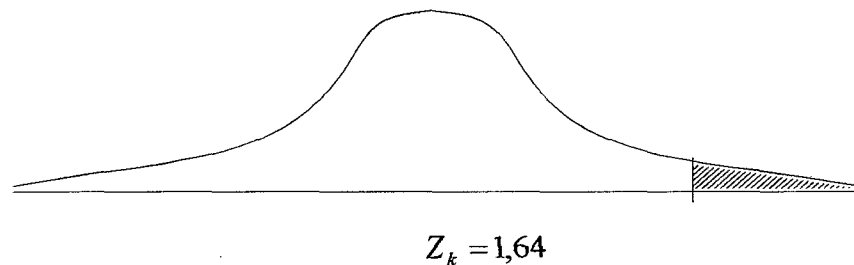
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64; +\infty \rangle$



5. Calculando $Z_k = \frac{33,23 - 40}{\frac{20,08}{\sqrt{31}}} = -1,88$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -1,88 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **tiene capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo** de manera deficiente o casi nunca.

Estos resultados nos permiten afirmar que el nivel del clima organizacional de la institución educativa “José Rosa Ara” es deficiente con lo que queda comprobado y aceptado la hipótesis específica “A”.

4.3.2.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “B”

“El Director de la institución educativa “José Rosa Ara”, manifiesta un liderazgo permisivo”

Para la verificación de esta hipótesis, se aplicó un cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. “José Rosa Ara”.

Cuadro 66. Orienta la acción del personal directivo y unidad técnico pedagógico de la I.E.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	0	0,00	1	3,23
Casi siempre	1	5,56	2	15,38	3	9,68
A veces	3	16,67	3	23,08	6	19,35
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	5	27,78	3	23,08	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. “José Rosa Ara”.

Elaboración: Propia.

Cuadro 67. Clima organizacional.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	1	90	3078,03
70	3	210	3776,491
50	6	300	1437,782
30	13	390	265,5952
10	8	80	4809,843
TOTAL	31	1070	13367,74

Fuente: Cuadro 66.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

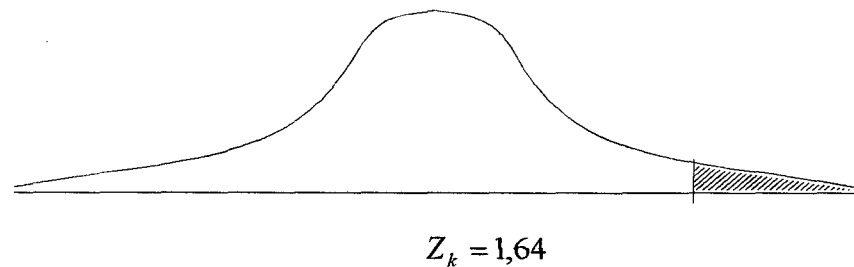
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64; +\alpha \rangle$



5. Calculando $Z_k = \frac{34,52 - 40}{\frac{21,11}{\sqrt{31}}} = -1,44$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $\mu \leq 40$, observamos que $Z_k = -1,44 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **orienta la acción del personal directivo y unidad técnico pedagógico de la I.E** de manera deficiente o casi nunca, lo que manifiesta su permisividad.

Cuadro 68. Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF).

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A veces	3	16,67	1	7,69	4	12,90
Casi nunca	10	55,67	5	38,46	15	48,39
Nunca	5	27,78	7	53,85	12	38,71
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.

Cuadro 69. Clima organizacional.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	2	180	5462,215
70	4	280	4162,83
50	5	250	751,538
30	13	390	778,7988
10	7	70	5386,553
TOTAL	31	1170	16541,94

Fuente: Cuadro 68.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

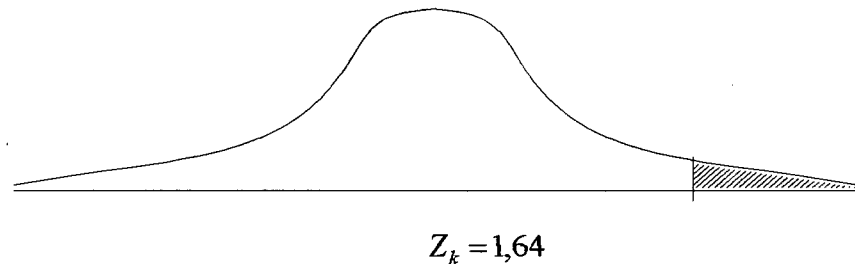
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $<1,64; +\alpha >$



5. Calculando $Z_k = \frac{37,74 - 40}{\frac{23,48}{\sqrt{31}}} = -0,54$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -0,54 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **trabaja prioritariamente por los principios institucionales** de manera deficiente o casi nunca, lo que manifiesta su permisividad.

Cuadro 70. Trabaja prioritariamente por los principios institucionales.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	Ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	2	11,11	2	15,38	4	12,90
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	4	22,22	3	23,08	7	22,58
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.

Cuadro 71. Clima organizacional.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	2	180	5462,215
70	4	280	4162,83
50	5	250	751,538
30	13	390	778,7988
10	7	70	5386,553
TOTAL	31	1170	16541,94

Fuente: Cuadro 70.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

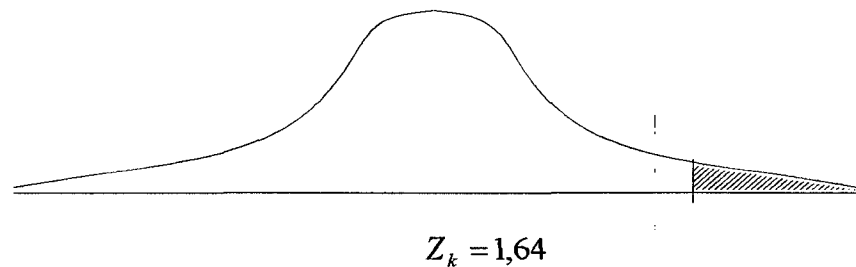
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{s / \sqrt{n}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64; +\alpha \rangle$



5. Calculando $Z_k = \frac{3774 - 40}{23,48 / \sqrt{31}} = -0,54$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -0,54 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **trabaja prioritariamente por los principios institucionales** de manera deficiente o casi nunca, lo que manifiesta su permisividad.

Cuadro 72. Tiene seguridad en lo que se propone.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	1	5,56	1	7,69	2	6,45
Casi siempre	2	11,11	2	15,38	4	12,90
A veces	3	16,67	2	15,38	5	16,13
Casi nunca	7	38,89	4	30,77	11	35,48
Nunca	5	27,78	4	30,77	9	29,03
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.

Cuadro 73. Clima organizacional.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	2	180	5735,205
70	4	280	4502,41
50	5	250	918,0125
30	11	330	457,6275
10	9	90	6296,423
TOTAL	31	1130	17909,68

Fuente: Cuadro 72.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

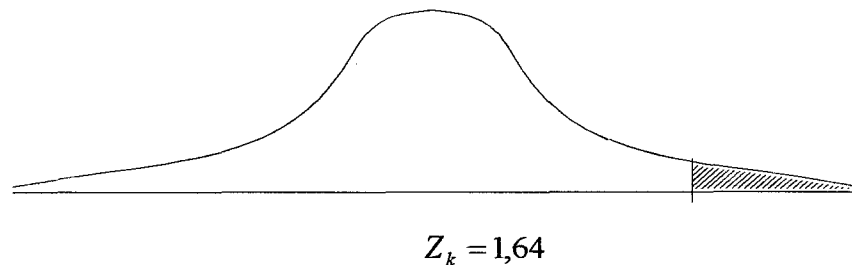
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{s / \sqrt{n}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64; +\alpha \rangle$



5. Calculando $Z_k = \frac{36,45 - 40}{24,43 / \sqrt{31}} = -0,81$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -0,81 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **tiene seguridad en lo que se propone** de manera deficiente o casi nunca, lo que manifiesta su permisividad.

Cuadro 74. Acepta y promueve el surgimiento del liderazgo al interior de la I.E.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	0	0,00	1	7,69	1	3,23
A veces	5	27,78	4	30,77	9	29,03
Casi nunca	8	44,44	5	38,46	13	41,94
Nunca	5	27,78	3	23,08	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.

Cuadro 75. Clima organizacional.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	0	0	0
70	1	70	1040,708
50	9	450	1352,768
30	13	390	778,7988
10	8	80	6156,061
TOTAL	31	990	9328,336

Fuente: Cuadro 74.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

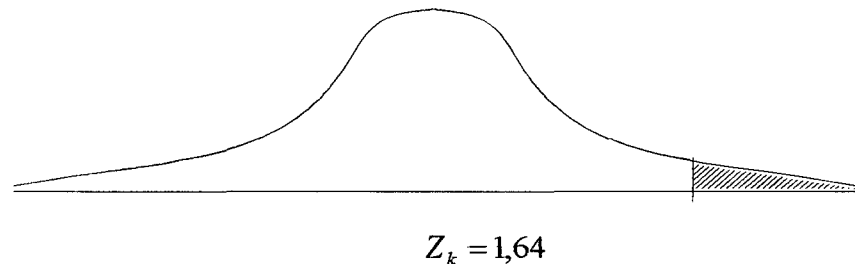
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $<1,64; +\alpha>$



5. Calculando $Z_k = \frac{31,94 - 40}{\frac{17,63}{\sqrt{31}}} = -2,54$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -2,54 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **acepta y promueve el surgimiento del liderazgo al interior de la I.E.** de manera deficiente o casi nunca, lo que manifiesta su permisividad.

Cuadro 76. Consiguen la confianza de sus seguidores por su posición firme y tenaz.

ALTERNATIVAS	DOCENTES SECUNDARIA		DOCENTES PRIMARIA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	3	16,67	2	15,38	5	16,13
A veces	4	22,22	2	15,38	6	19,35
Casi nunca	7	38,89	5	38,46	12	38,71
Nunca	4	22,22	4	30,77	8	25,81
TOTAL	18	100,00	13	100,00	31	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel primario y secundario de la I.E. "José Rosa Ara".

Elaboración: Propia.

Cuadro 77. Clima organizacional.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
90	0	0	0
70	5	350	6069,128
50	6	300	1321,354
30	12	360	319,5072
10	8	80	5064,205
TOTAL	31	1090	12774,19

Fuente: Cuadro 76.

LEYENDA	
SIEMPRE	[80 - 100]
CASI SIEMPRE	[60 - 80 >
A VECES	[40 - 60 >
CASI NUNCA	[20 - 40 >
NUNCA	[0 - 20 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

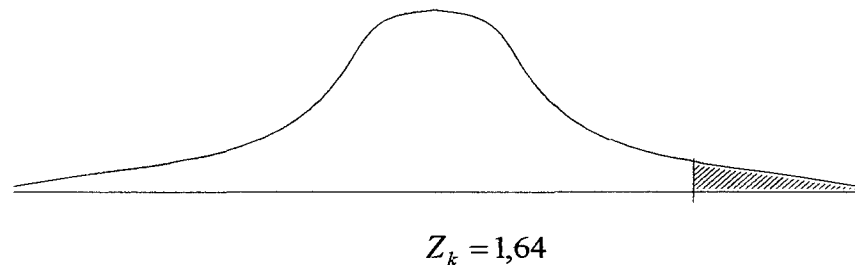
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $<1,64; +\alpha>$



5. Calculando $Z_k = \frac{35,16 - 40}{\frac{20,64}{\sqrt{31}}} = -1,31$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -1,31 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el director **consigue la confianza de sus seguidores de manera deficiente en firmeza y tenacidad.**

Estos resultados nos permiten afirmar que el Director de la institución educativa “José Rosa Ara”, manifiesta un liderazgo permisivo, con lo que queda comprobada y aceptada la hipótesis específica “B”.

4.3.2.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “C”

“El nivel de gestión pedagógica de los docentes de la Institución educativa “José Rosa Ara” no es adecuado.”

Para la verificación de esta hipótesis, se aplicó dos instrumentos uno al Director y otro a los alumnos de la muestra.

Cuadro 78. Consolidado de la evaluación del director referente a la gestión pedagógica de los docentes de la muestra: gestión curricular - gestión didáctica.

NIVEL DE GESTIÓN	GESTIÓN CURRICULAR		GESTIÓN DIDÁCTICA		TOTAL	
	ni	hiX100	ni	hiX100	ni	hiX100
Inferior	15	48,39	16	51,61	31	50,00
Medio	11	35,48	11	35,48	22	35,48
Superior	5	16,13	4	12,90	9	14,52
TOTAL	31	100,00	31	100,00	62	100,00

Fuente: Cuadros 43.
Elaboración: Propia.

Cuadro 79. Gestión curricular de los docentes.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
17	15	255	7614,014
50,5	11	555,5	1323,75
83	5	415	9448,205
TOTAL	31	1225,5	18385,97

Fuente: Cuadro 78.

LEYENDA	
Inferior	[0 - 34 >
Medio	[34 - 67 >
Superior	[67 - 100]

1. Hipótesis

$$H_o : u \leq 40$$

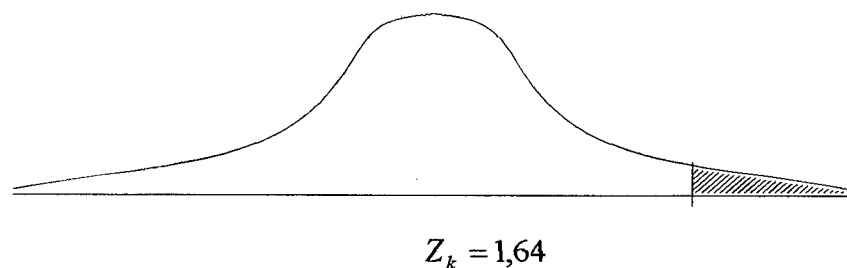
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64; +\alpha \rangle$



5. Calculando $Z_k = \frac{39,53 - 40}{\frac{24,76}{\sqrt{31}}} = -0,11$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -0,11 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que la gestión curricular de los docentes es de nivel inferior o bajo.

Cuadro 80. Gestión didáctica de los docentes.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
17	16	272	6658,56
50.5	11	555,5	1887,71
83	4	332	8317,44
TOTAL	31	1159,5	16863,71

Fuente: Cuadro 78.

LEYENDA	
Inferior	[0 - 34 >
Medio	[34 - 67 >
Superior	[67 - 100]

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

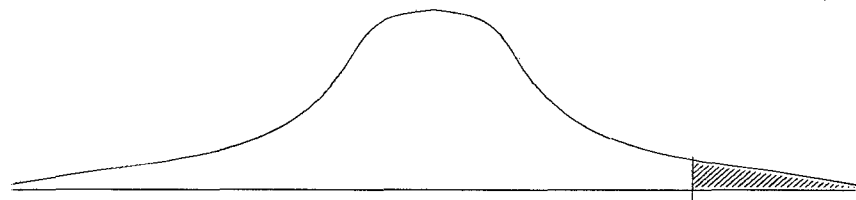
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

4. La región crítica R.C. = $<1,64; +\alpha >$



5. Calculando $Z_k = \frac{37,4 - 40}{23,71/\sqrt{31}} = -0,61$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -0,61 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que la gestión curricular de los docentes es de nivel inferior o bajo.

Cuadro 81. Gestión didáctica de los docentes.

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
87,5	17	1487,5	30981,41
62,5	24	1500	7510,466
37,5	38	1425	2030,572
12,5	27	337,5	28186,27
TOTAL	106	4750	68708,73

Fuente: Cuadro 44.

LEYENDA	
SIEMPRE	[75 - 100]
CASI SIEMPRE	[50 - 75 >
CASI NUNCA	[25 - 50 >
NUNCA	[0 - 25 >

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 49$$

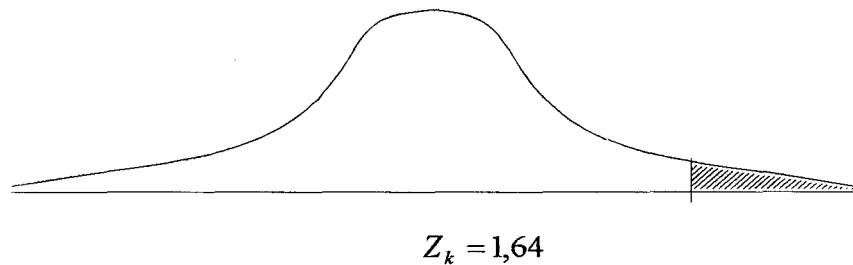
$$H_1 : u > 49$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{s / \sqrt{n}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64; +\infty \rangle$



5. Calculando $Z_k = \frac{44,8 - 49}{25,58 / \sqrt{106}} = -1,69$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = -1,69 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de

significancia de 5%, podemos afirmar que la gestión pedagógica de los profesores en el aspecto de creatividad de un ambiente adecuado y agradable para el aprendizaje, según los alumnos del Cuarto y Quinto de las secciones "A" y "B" está entre niveles de nunca y casi nunca lo que implica que la gestión pedagógica del docente en este aspecto es inadecuado.

De la misma manera se procede con los demás cuadros (Del 45 al 55).

Cuadro 82. Resultados de los cuadros 45 al 48 sobre gestión pedagógica de los docentes, según alumnos del cuarto y quinto año de secciones "A" y "B".

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CUADRO N° 45	CUADRO N° 46	CUADRO N° 47	CUADRO N° 48
PROMEDIO	42,92	46,46	37,97	45,28
DESV ESTANDAR	26,73	26,09	26,5	25,2
Z (Estadístico de prueba)	-2,34	-1,00	-4,29	-1,52

Cuadro 83. Resultados de los cuadros 49 al 52 sobre gestión pedagógica de los docentes, según alumnos del cuarto y quinto año de secciones "A" y "B".

GESTIÓN PEDAGÒGICA	CUADRO N° 49	CUADRO N° 50	CUADRO N° 51	CUADRO N° 52
PROMEDIO	44,1	47,17	44,1	42,45
DESV ESTANDAR	25,89	25,72	25,43	27,04
Z (Estadístico de prueba)	-1,95	-0,73	-1,98	-2,49

Cuadro 84. Resultados de los cuadros 53 al 55 sobre gestión pedagógica de los docentes, según alumnos del cuarto y quinto año de secciones "A" y "B".

GESTIÓN PEDAGÒGICA	CUADRO N° 53	CUADRO N° 54	CUADRO N° 55
PROMEDIO	55,66	52,12	47,88
DESV ESTANDAR	23,03	25,09	25,79
Z (Estadístico de prueba)	2,98	1,28	-0,45

Tal como se aprecia en los Cuadros N° 82,83 y 84 los estadísticos de prueba son inferiores a 1.64 a excepción de la Tabla N° 53 donde se verificaría que los docentes demuestran puntualidad y respeto al inicio y término de sus sesiones de clase. En todos los demás cuadros se ha

verificado que la gestión pedagógica aplicada por el docente está entre niveles de nunca y casi nunca, lo cual implica que es inadecuado.

Con los análisis realizados para la verificación de la hipótesis, llegamos a la conclusión de que el nivel de gestión pedagógica de los docentes de la Institución educativa “José Rosa Ara” no es adecuado.

4.3.2.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “D”

“A mejor clima organizacional y liderazgo del Director mejor será la gestión pedagógica de los docentes de la Institución educativa “José Rosa Ara”.”

Con la finalidad de verificar esta hipótesis se calculó los promedios de la media aritmética y desviación estándar en datos relacionados al clima organizacional y liderazgo del director, además de la gestión pedagógica de los docentes.

Aplicando una diferencia de medias verificaremos que tanto el clima organizacional y liderazgo del director, con gestión

pedagógica de los docentes son similares lo que implica su relación.

De los promedios y desviaciones estándar para la verificación de la hipótesis A.

Promedio = 30,52

Desviación estándar = 18,65

De los promedios y desviaciones estándar para la verificación de la hipótesis B.

Promedio = 33,44

Desviación estándar = 20,15

De los promedios y desviaciones estándar para la verificación de la hipótesis C.

Promedio = 38,46

Desviación estándar = 24,24

Cálculo de hipótesis para el clima organizacional del director y gestión pedagógica de los docentes.

Nos planteamos la siguiente hipótesis para hacer la verificación respectiva

$$H_0 : u_1 = u_2$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2$$

Donde u_1 es la media poblacional del clima organizacional del director.

u_2 es la media poblacional de la gestión pedagógica del docente.

Vamos a trabajar con un nivel de significación de 5%. La población es normal con un tamaño de cada muestra mayor a 30.

$$Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{s_1^2}{n_1}\right) + \left(\frac{s_2^2}{n_2}\right)}}$$

Para $\alpha = 0,05$ y para una prueba bilateral, en la tabla normal N (0,1) se encuentra el valor crítico.

$$Z_{1-\alpha/2} = Z_{0,975} = 1,96$$

Luego la región crítica en la variable Z es:

$$RC = \langle -\infty, -1,96 \rangle \cup \langle 1,96, \alpha \rangle$$

De los datos se tiene:

$$Z = \frac{38,46 - 30,52}{\sqrt{\left(\frac{24,24^2}{31}\right) + \left(\frac{18,65^2}{31}\right)}}$$

$$Z_k = 1,45$$

Puesto que $Z_k = 1,45 \notin RC$, debemos aceptar H_0 y concluir que los promedios del clima organizacional del director y la gestión pedagógica de los docentes, se encuentran estrechamente relacionados.

Cálculo de hipótesis para el liderazgo del director y gestión pedagógica de los docentes.

Nos planteamos la siguiente hipótesis para hacer la verificación respectiva

$$H_0 : u_1 = u_2$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2$$

Donde u_1 es la media poblacional del liderazgo del director.

u_2 es la media poblacional de la gestión pedagógica del docente.

Vamos a trabajar con un nivel de significación de 5%. La población es normal con un tamaño de cada muestra mayor a 30.

$$Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{s_1^2}{n_1}\right) + \left(\frac{s_2^2}{n_2}\right)}}$$

Para $\alpha = 0,05$ y para una prueba bilateral, en la tabla normal N (0,1) se encuentra el valor crítico.

$$Z_{1-\alpha/2} = Z_{0,975} = 1,96$$

Luego la región crítica en la variable Z es:

$$RC = \langle -\infty, -1,96 \rangle \cup \langle 1,96, \alpha \rangle$$

De los datos se tiene:

$$Z = \frac{38,46 - 33,44}{\sqrt{\left(\frac{24,24^2}{31}\right) + \left(\frac{20,15^2}{31}\right)}}$$

$$Z_k = 0,89$$

Puesto que $Z_k = 0,89 \notin RC$, debemos aceptar H_0 y concluir que los promedios del liderazgo del director y la gestión pedagógica de los docentes, se encuentran estrechamente relacionados.

Estos resultados reflejados con los análisis estadísticos respectivos nos permiten verificar y aceptar la hipótesis específica "D", donde concluimos que a mejor clima organizacional y liderazgo del director mejor será la gestión pedagógica de los docentes de la Institución educativa "José Rosa Ara".

4.3.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

"El clima organizacional y el liderazgo del director se correlaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes de la institución educativa "José Rosa Ara".

Las cuatro hipótesis específicas han sido adecuadamente verificadas. La primera sirvió para identificar el clima organizacional de la institución educativa es deficiente. La segunda sirvió para identificar el liderazgo permisivo que presenta el director de la institución educativa. La tercera hipótesis específica, nos permite

verificar que la gestión pedagógica de los docentes es inadecuada. Finalmente, la cuarta hipótesis específica busca determinar la relación del clima organizacional y liderazgo del director con la gestión pedagógica de los docentes.

Por lo tanto, en función a los objetivos e hipótesis planteada y la consiguiente verificación de las mismas demostradas en los resultados de los diferentes cuadros y gráficos, con sus respectivos análisis e interpretaciones. Podemos afirmar con certeza que la hipótesis general queda debidamente comprobada y aceptada con un 95% de confiabilidad.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Se demostró que el clima organizacional y el liderazgo del director se correlacionan significativamente con la gestión pedagógica de los docentes en la institución educativa "José Rosa Ara" de Tacna. La investigación dio como resultado que el clima de la institución es deficiente y el liderazgo del Director es permisivo, lo que incide en una inadecuada gestión pedagógica de los docentes.

SEGUNDA

Los resultados indican que el nivel de clima organizacional de la institución educativa "José Rosa Ara", es deficiente. Se ha demostrado que los aspectos referentes a la organización y optimización de los recursos humanos y financieros, la formación de equipos de trabajo con otros directores formando redes de apoyo, la identificación de los problemas técnico-pedagógicos, la valoración y promoción del aprendizaje organizado a través de la conformación de redes de colaboración entre profesores, así como la falta de capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo, no son los más adecuados por

lo que el clima organizacional es poco pertinente a una institución educativa.

TERCERA

Se determinó que el liderazgo del Director de la institución educativa “José Rosa Ara”, es de carácter permisivo. Se sustenta ello en los siguientes principales aspectos: orientación de la acción del personal directivo y unidad técnico-pedagógica; evaluación periódica de los instrumentos de gestión, trabajo prioritario para los principios institucionales, seguridad en las propuestas, aceptación y promoción del surgimientos del liderazgo al interior de la I.E, y en consecución de la confianza de sus seguidores por imposición firme y tenaz, son poco significativos, lo que permite deducir que el Director deja que los docentes a su cargo desempeñen su labor, prácticamente, a su libre decisión.

CUARTA

Los datos registrados indicaron que el nivel de gestión pedagógica de los docentes de la Institución educativa “José Rosa Ara” es inferior o bajo, en todo caso inadecuada, tanto en la gestión curricular como en la gestión didáctica. Se desprende ello principalmente a partir de los datos proporcionados por el estudiantado, que son, precisamente, los que reciben el impacto del actuar pedagógico de los docentes.

QUINTA

Finalmente se demostró la relación del clima organizacional y liderazgo del director con la gestión pedagógica de los docentes. Se desprende que cuando existe un clima organizacional adecuado y un liderazgo (del Director) eficaz, la gestión pedagógica de los docentes (curricular y didáctica) serán también adecuadas y positivas, con el consecuente beneficio en favor del estudiantado a sus cargos.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

El Director de la I.E. "José Rosa Ara" debe implementar las principales siguientes acciones:

- a. Talleres sobre liderazgo y clima organizacional
- b. Talleres sobre gestión pedagógica en las áreas de gestión curricular y gestión didáctica.

SEGUNDA

El Director debe establecer relación más fluida con los profesores del plantel a fin de superar las deficiencias de ese orden y generar un clima participativo, cálido y que repercuta en la buena marcha institucional, lo que a su vez, permitirá una mejoramiento en el nivel del desempeño docente.

TERCERA

Los profesores tanto del nivel primario como secundario de la I.E. "José Rosa Ara" deben propender a la superación de los niveles actuales respecto a la forma de cómo están desarrollando sus actividades pedagógicas y con ello mejorar la calidad del servicio que brindan al estudiantado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUERRONDO, I. y XIFRA, S. (2006). *“Cómo planifican las escuelas que innovan”*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Papers.
- ANDRADE, D. y FELDFEB, M. (comps.)(2006). *Políticas educativas y trabajo docente: nuevas regulaciones ¿nuevos sujetos?* Buenos Aires, Argentina: Novedad Libros.
- AYUSO, D. y Grande, R. (2006). *La gestión de enfermería y los servicios generales en las organizaciones sanitarias*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- BAGUER ALCALÁ Á. (2009). *Dirección de personas. Un timón en la tormenta. (segunda edición)*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- BISQUERRA, R. (2008) . Educación para la ciudadanía y convivencia. El enfoque de la educación emocional. Madrid, España: WK Educación.
- BOLÍVAR, A. y GUARRO, A. (2007). *Educación y cultura democrática*. Madrid: España: WoltersKluwer.
- BONALS, J., SANCHEZ, M. (2007) .Manual de asesoramiento psicopedagógico. Barcelona, España: Editorial Grao.
- BOZA, Á. (2010) *Educación investigación y desarrollo social*. Madrid, España: Editorial Narcea.
- BRUNET, L. (2004) .*El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Edit. Trillas. .
- CAJAL, B. (2005). *Gestión Educativa*. Lambayeque, Perú: Edit. Industria Peruana. Lambayeque.
- CAMACHIONE, M. (2006). *Adulter: aspectos biológicos, psicológicos y sociales*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

- CARDA, R.; LARROSA F. (2007). *La organización del centro educativo: manual para maestros*. (segunda edición) Editorial Club Universitario.
- CASTILLO APONTE, José (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE.
- CERINI DE REFFINO, Ana de Lourdes "El Humanismo Pedagógico". Editorial Dunken, Buenos Aires, 2006, 360 pág.
- CHIANG, M., Martín, M^a, NUÑEZ, J. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Editorial Universidad Pontificia Comillas.
- DE VICENTE ABAD, J. (2010) *7 Ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia*. Barcelona, España: Editorial Grao.

- DE ZUBIRÍA SAMPER, J. (2006). *Las competencias argumentativas: la visión desde la educación*. Bogotá, Colombia: Coop. Editorial Magisterio.
- DOLLY TEJADA, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición y beneficios*. (segunda edición). Colombia: Universidad de Antioquía.
- EDEL NAVARRO, GARCÍA SANTILLÁN, Arturo "Clima organizacional II", México, 2007. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/340/.
- FERNÁNDEZ T. (2007). *Distribución del conocimiento escolar: clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina*. México D. F., México: Editorial El Colegio de México.
- GADO, F. (2006). *La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional*. Ministerio de Educación.

- GALLEGOS A., J. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización Lima, Perú. Edit. San Marcos.*
- GAN, F. y BERBEL, G. (2007). *Manual de recursos humanos / Human Resources Manual: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones.* Barcelona, España: Editorial UOC.
- GIMENO, J. (2006). *La reforma necesaria: entre la política educativa y la práctica escolar.* España: Ediciones Morata.
- GONZÁLEZ I. (coord.) (2010) *El nuevo profesor de secundaria.* Barcelona, España: Editorial Grao.
- GONZÁLEZ, M.; OLIVARES, S. (2005). *Comportamiento organizacional: un enfoque Latinoamericano.* México: Edit. CELSA.
- GONZÁLEZ PAYÁ, J. (2009). *Gestión y logística del mantenimiento en automoción.* Alicante, España: Editorial Club Universitario.

- GOLEMAN D. y Cherniss, C. (2006). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Kairós
- GRANDE, I., ABASCAL, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. (Décimo primera edición). Madrid, España: Editorial ESIC.
- GRAU COMPANY, S. (2005). *La organización del centro escolar: documentos para su planificación*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- HUGUET, T. (2006) *.Aprender juntos en el aula: una propuesta inclusiva*. España: Ediciones Grao.
- IMBERNÓN F. (coord.) (2010) *Procesos y contextos educativos: enseñar en las instituciones de educación secundaria*. Barcelona, España: Grao
- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SANTO DOMINGO "Ciencia y sociedad", Volumen 30, Número 2, Editor Instituto

Tecnológico de Santo Domingo, 2005, procedencia del original Universidad de Texas, digitalizado el 2 de diciembre del 2008.

- JOHSUA, S y DUPIN, J. (2005). Introducción a la didáctica de las ciencias y la matemática. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Colihue SRL.
- LIMACHI, V. (2006). Gestión y enseñanza de castellano como segunda lengua. , Bolivia: Plural Editores.
- LUSSIER, R. y ACHUA, CH. (2006). *Liderazgo*. (segunda edición). México D.F., México: Editorial Thomson.
- LLANEZA, J. (2008). Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la especialista. (Onceava edición). Valladolid, España: Editorial Lex Nova.
- LLEIXÀ, T. (2010). *Didáctica de la educación física*. Barcelona, España: Editorial Grao.

- LLUÍS ZARAGOZA, J. (2009). *Didáctica de la música en la educación secundaria: competencias docentes y aprendizaje*. España: Grao.
- MALAGÓN, G.; GALAN, R.; PONTÓN, G. (2006). *Garantía en calidad de salud*. (segunda edición). Bogotá, Colombia: Editorial Médica Panamericana.
- MALAGÓN, L. (2007). *Currículo y pertinencia en la educación superior*. Bogotá, Colombia: Coop. Editorial Magisterio.
- MANES, J. (2005). (segunda edición). *Gestión estratégica para instituciones Buenos Aires, Argentina*: Ediciones Granica S.A.
- MARQUES, Ramiro (2008). *Profesores muy motivaos: un liderazgo positivo promueve el bienestar docente*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Juan Bautista. (2005). *Educación para la ciudadanía*. Madrid, España: Ediciones Morata.

- MATEO D. (2006). *Gestión emprendedora: estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. España: Ideas propias Editorial S.L.
- MEJÍA GARCÍA, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. (Quinta edición). Bogotá, Colombia: Editorial ECOE.
- MÉNDEZ C., (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2007). *Los Premios Nacionales de Investigación Educativa y Tesis Doctorales 2005*. Editorial Solana e hijos.
- MOLINAR V., M. y VELÁSQUEZ S., L. (2007). *Liderazgo en la labor docente*. México: Edit. TRILLAS.

- MUÑOZ, C. (2009). *¿Cómo puede la educación contribuir a la movilidad social? México D.F., México: Universidad Iberoamericana.*
- MURILLO, F. (coord.)(2007) *Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica.* Colombia: Convenio Andrés Bello.
- MURILLO, F. (coord.)(2006) *Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica.* Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- MURGA, M. y QUICIOS, M. (2005).*La educación en el siglo XXI: nuevos horizontes.* Madrid, España: Librería-Editorial Dykinson.
- PALOMO, M. (2010). (sexta edición).*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* Madrid, España: ESIC Editorial.
- PARRA, R.; PARRA, F.; LOZANO, M. y otros; (2006). *Tres talleres: hacia una pedagogía de la investigación etnográfica en la escuela;* Colombia: Convenio Andrés Bello.

- POZO, J.; SCHEHUER, N. (2006). *Nuevas formas de pensar la enseñanza y el aprendizaje. Las concepciones de profesores y alumnos* Barcelona, España: Grao.
- QUINN, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M. (2005). *Maestría en la gestión de organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (Décima edición). México D.F., México: Edit. Pearson Educación.
- ROBBINS S. (2005). *Administración*. (octava edición). México: Pearson Educación.
- RODRÍGUEZ GARRÁN, Noelia Revista digital "Investigación y educación" número 7, volumen 3, marzo, 2004.
- TEJADA (coord.) (2007). *Formación de formadores, Tomo 2. Escenario institucional*. Madrid, España: Thompson.

- TEMPERLEY, J. y Stoll, L. (2011). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramienta de trabajo* .OCDE. Recuperado de http://books.google.com.pe/books?id=WwxtVUWz4skC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Julie+Temperley,+Louise+Stoll,+OECD+-+Organisation+for+Economic+Co-operation+and+Development%22&hl=es&sa=X&ei=xmJdT7udIsW_gAeuk62iCw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false

- UNIV. J. AUTÓNOMA DE TABASCO. (2006). "XI CONGRESO MEXICANO DE PSICOLOGÍA SOCIAL". México: Editores Rozzana Sánchez Aragón y otros.

- VÁSQUEZ, G. (2005). *Pedagogía y educación ante el siglo XXI*, Madrid, España: Editorial Complutense.

- YAGÜEZ, M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción*. Barcelona, España: Edicions Universitat.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO Y PRIMARIO DE LA I.E. "JOSÉ ROSA ARA"

Colega docente:

La presente encuesta tiene la finalidad de recoger información sobre las fortalezas y debilidades de la gestión del Director acerca del clima organizacional y liderazgo.

En función a lo que usted piensa y siente en su trabajo docente, marque con una X cómo percibe la gestión del Director en la realización de las siguientes actividades. Responda según la escala que a continuación se adjunta

1 Siempre	2 Casi siempre	3 A veces	4 Casi nunca	5 Nunca
-----------	----------------	-----------	--------------	---------

Aspecto Clima Organizacional		1	2	3	4	5
1	Orienta la acción del personal directivo y unidad técnico pedagógico de la I.E.					
2	Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF)					
3	Aplica normas del MINEDU, DRET-UGEL					
4	Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros					
5	Innova periódicamente su gestión educativa					
6	Forma equipos de trabajo con otros directores, formando redes de apoyo					
7	Cuenta con mecanismos formales de participación de los distintos estamentos en la toma de decisiones de política educativa de aseguramiento de la calidad educativa					
8	Identifica los problemas técnico-pedagógicos y solicita asesoría de la UGEL o DRET, cuando es necesario					
9	Informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas					
10	Sanciona las faltas del personal a su cargo					
11	Facilita las innovaciones pedagógicas					
12	Orienta y facilita la aplicación de proyectos de innovación					

13	Estimula la participación de los docentes en cursos de perfeccionamiento y actualización					
14	Reconoce y premia públicamente el buen desempeño					
15	Valora y promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de redes de colaboración interna entre profesores					
16	Trabaja prioritariamente por los principios institucionales					
17	Mantiene equipos, medios audiovisuales y recursos informáticos actualizados a disposición de sus profesores y alumnos					
18	Diseña actividades orientadas a promover las buenas relaciones con la comunidad educativa					
19	Gestiona ante las autoridades competentes (Gobierno Regional, Municipalidad y otros) apoyo en beneficio de la I.E.					
20	Promueve actividades que involucran a la institución con la comunidad					
Aspecto liderazgo						
No.		1	2	3	4	5
21	Tiene seguridad en lo que se propone					
22	Mantiene el control frente a situaciones difíciles					
23	Trata a otros con dignidad y respeto					
24	Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo					
25	Dirige adecuadamente la institución educativa					
26	Inspira confianza y contribuye a crear un clima donde se evidencian el buen trato y respeto mutuo					
27	Acepta decisiones de otros en función a los intereses de la I.E.					
28	Influye en los docentes, equipos y estudiantes					
29	Acepta y promueve el surgimiento del liderazgo al interior de la I.E					
30	Fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones					
31	Resuelve el problema a través del diálogo de las partes en conflicto					
32	Mantiene una buena comunicación con el personal docente					
33	Tiene la iniciativa de promover a la Institución en					

	su entorno local, regional y nacional					
34	Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito					
35	Analiza, prioriza, sintetiza y determina las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando consenso					
36	Incentiva la preservación, extensión, difusión y acciones creativas de las distintas manifestaciones de la cultura local, regional y nacional					
37	Se identifica plenamente con la Visión y Misión de la Institución					
38	Promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo					
39	Logra que otros desarrollen un sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan					
40	Consiguen la confianza de sus seguidores por su posición firme y tenaz					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

10. Muestra sus sesiones de clase.									
TOTAL ASPECTO								50	

II. ASPECTO: GESTIÓN DIDÁCTICA	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total por aspecto	Puntaje posible	Porcentaje	
	5	4	3	2	1				
1. Promueve el interés del alumnado por la asignatura.									
2. Da a conocer el sistema de evaluación que se seguirá en el curso.									
3. Se presta a la revisión de las pruebas y trabajos.									
4. Propicia los saberes previos en los alumnos.									
5. Usa adecuadamente los métodos y técnicas que promueven el aprendizaje activo.									
6. Genera conflicto cognitivo que susciten la reflexión constante del alumno.									
7. Propicia el trabajo grupal, su organización y dinámica interna.									
8. Asigna tiempos adecuados a las diferentes actividades que se van a realizar.									
9. La metodología de E-A favorece al aprendizaje significativo.									
10. Prioriza actividades estratégicas que desarrollan la capacidad de reflexión y/o tengan aplicación en la vida diaria.									
TOTAL ASPECTO								50	

VALIDACIÓN

NIVELES	%
Inferior	0% - 33%
Medio	34% - 66%
Superior	67% - 99%

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 3

ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ ROSA ARA”

JOVEN ESTUDIANTE:

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer acerca de la gestión pedagógica del docente de la I.E. “José Rosa Ara”.

DATOS GENERALES:

Nombre del profesor : _____

Año : _____ Sección: _____

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (X) la respuesta que considere correcta:

GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	TOTAL
1.	Crea un ambiente adecuado y agradable para tu aprendizaje.					
2.	Motiva la participación activa en la clase.					
3.	Despeja tus dudas y la de tus compañeros.					
4.	Ayuda de forma particular aquellos alumnos que presentan dificultades en sus aprendizajes.					
5.	Relaciona los contenidos con los temas anteriormente desarrollados.					
6.	Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas desarrollados.					
7.	Demuestra planificación y preparación de los temas tratados.					
8.	Comunica oportunamente los resultados de los exámenes y/o tareas asignadas.					
9.	Promueve creatividad y criticidad en los alumnos.					
10.	Demuestra puntualidad y respeto por el inicio y término de sus sesiones de clase.					
11.	Tiene un buen control del trabajo para el desarrollo de las clases.					
12.	Evidencian dominio de los contenidos que desarrolla.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN