



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

**FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

TITULO:

**“GESTIÓN EDUCATIVA Y LIDERAZGO
TRANSFORMADOR PARA UNA EDUCACIÓN DE
CALIDAD EN LA I.E. N° 128 LA LIBERTAD- UGEL 05”**

**TRABAJO ACADÉMICO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA
ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN DOCENCIA
SUPERIOR Y UNIVERSITARIA**

AUTORA:

LIC. HUALLANCA JAMANCA, LIZ MILAGROS

ASESOR:

MG. GOÑE GUARDIA, LEMBER LEONARDO

JURADOS:

**DR. ALVA MIGUEL, WALTER HUGO
MG. QUIROZ FLORENTINI, GABRIEL
MG. CASTRO VALVERDE, GLIDEN**

**LIMA – PERÚ
2019**

RESUMEN

A través del presente trabajo académico se busca describir, reflexionar y explicar acerca de la Gestión Educativa y Liderazgo transformador que moviliza a la comunidad educativa hacia causas superiores que contribuyen con mejorar la calidad de los aprendizajes en la Institución Educativa N°128 “La Libertad” UGEL 05, por esta razón se pretende conocer la influencia entre gestión educativa y liderazgo transformador que innova y se compromete con los objetivos de la Institución. Asimismo, entender que una de las exigencias para las Instituciones Educativas en un mundo global es ofrecer una educación de calidad, pertinente y coherente con los cambios del entorno local, regional, nacional y mundial.

Para ello, se desarrollarán los siguientes contenidos: Introducción, metodología que describe una investigación descriptiva. Asimismo, para recoger la información se empleó la técnica documental a través de fichas bibliográficas y fichas de trabajo. Del mismo modo, se aplicó durante el desarrollo de los talleres de capacitación una ficha de observación de elaboración propia, este instrumento permitió recoger datos sobre Gestión, Liderazgo y Calidad Educativa.

Finalmente, se plantean conclusiones y recomendaciones del trabajo académico, además se desarrollan algunas ideas y propuestas para que la Gestión Educativa sea asumida a partir del ejercicio del liderazgo transformador en la I.E. 128 “La Libertad” que permita asumir los principales retos de la educación para el logro de una educación de calidad.

Espero que el interés en desarrollar este trabajo académico sea valorado por usted y del mismo modo tendré en cuenta sus apreciaciones.

Palabras clave: administración, alumnos, calidad, docentes, educación, eficiencia, gestión, liderazgo.

ABSTRACT

Through this academic work we seek to describe, reflect and explain about the Educational Management and Transformational Leadership that mobilizes the educational community towards higher causes that contribute to improving the quality of learning in the Educational Institution No. 128 “La Libertad” UGEL 05, for this reason it is intended to know the influence between educational management and transformative leadership that innovates and is committed to the objectives of the Institution. Also, understand that one of the requirements for Educational Institutions in a global world is to offer a quality education, relevant and consistent with changes in the local, regional, national and global environment.

For this, the following contents will be developed: Introduction, methodology that describes a descriptive investigation. Likewise, to gather the information, the documentary technique was used through bibliographic records and work sheets. In the same way, during the development of the training workshops an observation sheet of own elaboration was applied, this instrument allowed to collect data on Management, Leadership and Educational Quality.

Finally, conclusions and recommendations of the academic work are raised, in addition some ideas and proposals are developed so that the Educational Management is assumed from the exercise of the transforming leadership in the I.E. 128 “La Libertad” that allows us to assume the main challenges of education for the achievement of quality education.

I hope that the interest in developing this academic work will be valued by you and in the same way I will take into account your appreciations.

Keywords: administration, students, quality, teachers, education, efficiency, management, leadership.

INDICE

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
I. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Descripción del Problema	9
1.2. Antecedentes	44
1.3. Objetivos	48
1.4. Justificación	48
1.5. Impactos esperados del trabajo académico	50
II. METODOLOGÍA	52
III. RESULTADOS ESPERADOS	54
IV. CONCLUSIONES	57
V. RECOMENDACIONES	58
VI. REFERENCIAS	60
VII. ANEXOS	62
PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DEL TALLER	63
TÍTULO: ¿CÓMO EJERCER UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR?	63
FICHA DE TRABAJO	66
FICHA DE OBSERVACIÓN.....	67
FOTOS DEL TALLER DE CAPACITACIÓN.....	68

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo académico tiene como objetivo principal describir y explicar cómo la gestión educativa comprendida como la interpretación de los procesos de la acción humana en una organización permiten alcanzar los objetivos institucionales en el marco de las políticas públicas. Atendiendo la consecución de la misión y visión propuestos por la institución, que constituyen un factor esencial en el direccionamiento de la escuela en la medida que impulsa su organización y promueve el Liderazgo Transformador, dicho de otro modo, los aportes al logro de una Educación de calidad de mejora continua, desarrolla ideas y propuestas para el ejercicio de un liderazgo educativo transformador que se inicia cuando asumimos los principales desafíos de la educación en el presente siglo.

Cabe indicar, que la calidad educativa viabiliza el dominio de un saber que se manifiesta en la capacidad para generar riqueza y contribuir al aparato productivo; la que promueve suficiente espíritu crítico y fortalece el compromiso para transformar una realidad social; para ello, es importante establecer como la Gestión debe ser presidida por un estilo de liderazgo transformador para lograr una Educación de Calidad, pertinente y coherente con los retos globales, asumiendo así la Gestión Educativa como un nuevo modelo, donde los principios generales del término administración y gestión se traen al campo específico de la educación.

Asimismo, la Gestión Educativa se enriquece con el desarrollo teórico- práctico del quehacer educativo, que hoy se considera una disciplina aplicada dentro del campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

Espero que este trabajo académico contribuya a que el personal directivo asuma la gestión educativa, de manera participativa y eficiente, entendiendo el contexto actual. Del mismo

modo, el personal administrativo, docente y comunidad educativa en general involucrada en el proceso educativo logre comprometerse a ejercer un liderazgo transformador desde el rol que le compete a cada uno, orientando sus iniciativas, desempeño y actividades hacia causas trascendentales como mejorar la calidad educativa. En otras palabras, no solo se busca cumplir un resultado o medir un indicador, sino lograr movilizar a las personas hacia causas superiores que contribuyan con mejorar los aprendizajes y como consecuencia ofrecer un servicio educativo de calidad que responde a la problemática local.

Finalmente, el trabajo académico comprende la siguiente estructura: Introducción, metodología, resultados esperados, conclusiones, recomendaciones, anexos con los instrumentos y diseño metodológico del taller “Como ejercer un Liderazgo Transformador”.

1.1. Descripción del Problema

Al hacerse evidente la crisis en el ámbito educativo peruano, provocado por la ausencia de una perspectiva holística sobre la gestión y el liderazgo de las instituciones educativas del siglo XXI, motivo por el cual surgen propuestas actuales sobre paradigmas que permitan contextualizar la gestión educativa para lograr como resultado la prestación de un servicio educativo de calidad.

Es por ello que el Proyecto Educativo Nacional al 2021, entre otros objetivos, establece dos objetivos estratégicos relacionados con la problemática de la Gestión, Liderazgo y Calidad Educativa que son los siguientes: “Objetivo estratégico 2: Estudiantes e Instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad y Objetivo estratégico 5: Educación Superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad Nacional”.

Por otro lado, (la Constitución Política del Perú, 1993, pág. 8) en el artículo 13° señala: “La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana (...); el artículo 16° refiere que "tanto el Sistema como el régimen educativo son descentralizados. El Estado Coordina la Política Educativa. Formula los Lineamientos generales de los planes de estudios, así como los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos. Supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación”. “Es deber del Estado asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada por razón de su situación económica o de limitaciones mentales o físicas”. Asimismo, se da prioridad a la educación en la asignación de recursos ordinarios del presupuesto de la República.

Es por ello, que de manera particular se analiza en este trabajo académico como la gestión educativa y el liderazgo transformador son necesarios para el logro de una

educación de calidad en la I.E. N°128 “La Libertad” UGEL 05 – 2018, puesto que, al evaluar el Plan Anual de trabajo - PAT de dicha institución, se evidencia que algunos docentes se resisten al cambio y no muestran actitud participativa, esto se origina por el escaso tiempo destinado al trabajo en equipo, la falta de motivación, innovación y compromiso de algunos docentes. En consecuencia, no han desarrollado proyectos interdisciplinarios para la mejora de los aprendizajes.

Al medir la calidad de los aprendizajes como los objetivos institucionales en el marco de las políticas públicas, se busca alternativas que favorezcan la gestión educativa y el liderazgo transformador, participando activamente en la solución de sus problemas sociales de la localidad. Asimismo, fomentar que la comunidad se involucre en el desarrollo de las actividades que programa la Institución Educativa a fin de aportar en la solución de la problemática pedagógica.

Los planes e instrumentos de gestión algunas veces se construyen y redactan sin un análisis situacional previo de la realidad, otras veces, se formulan para cumplir con la presentación del documento dentro del plazo establecido por la UGEL, otros solo se redactan de manera individual sin considerar grupos de trabajos que aporten en la elaboración y ejecución de dichos planes. Es por ello, que el personal Directivo espera resultados, sin antes haber socializado el instrumento de gestión, estas deficiencias son originadas por la ausencia de un Liderazgo, lo que trae como resultado el no cumplimiento de los objetivos que afecta en la prestación de un servicio educativo que debería ser de calidad.

En ese sentido, los actores educativos debemos seguir los lineamientos y objetivos del Proyecto Educativo Nacional al 2021 para lograr comprender que todos somos una sociedad educadora con una visión del país vinculada a la educación que queremos.

Por otro lado, podemos describir y referir los siguientes aspectos generales de la gestión educativa, liderazgo y calidad educativa.

Principales modelos administrativos

Modelos clásicos:

Administración científica: Es probable que la teoría moderna de la administración nació en el año 1911, cuando se publicó la obra Principios de la administración científica, de Frederick Winslow Taylor, cuyas propuestas fueron adoptadas ampliamente por los gerentes de todo el mundo. El Libro de Taylor describía la teoría de la administración científica como el uso de métodos científicos para definir la “mejor manera” de realizar un trabajo. A Taylor le horrorizaban las continuas ineficiencias de los trabajadores, quienes utilizaban las técnicas más disímolas para llevar a cabo una misma labor. Además, muchas veces se mostraban negligentes; de hecho, Taylor calculó que la producción por trabajador era tan sólo una tercera parte de lo que podía llegar a ser. Prácticamente no existían estándares laborales, y los trabajadores eran asignados a la ejecución de tareas sin buscar que hubiera coherencia entre sus habilidades, aptitudes y las actividades a realizar. Taylor, para remediar esa situación aplicó el método científico al análisis de los trabajos de los obreros y dedicó más de dos décadas de apasionada experimentación a determinar la “mejor manera” de que éstos ejecutaran su labor. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 28)

Es probable que la mejor evidencia de los esfuerzos de Taylor por implementar la administración Científica sea su experimento con lingotes de hierro. Los trabajadores cargaban lingotes de hierro (cada uno con un peso de 42 kg) en carretillas transportadas sobre rieles. Su producción diaria promedio era de 12.5. Toneladas. Sin embargo, Taylor creía que, analizando científicamente el trabajo para determinar la “mejor manera” de cargar los lingotes de hierro, la producción podría incrementarse a 47 o 48 toneladas por día. Tras aplicar, con base en principios científicos, diferentes combinaciones de procedimientos,

técnicas y herramientas, Taylor consiguió alcanzar ese nivel de productividad. ¿Cómo lo hizo? asignando a la labor descrita un trabajador idóneo para llevarla a cabo, dotándolo de las herramientas y el equipo correctos, haciendo que siguiera sus instrucciones con toda exactitud y motivándolo mediante un incentivo económico que aumentara de forma significativa su salario diario. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 28)

Por lo antes indicado, podemos señalar que los principios de la administración científica según Frederick Taylor son los siguientes:

1. Desarrollar un procedimiento científico para que cada elemento del trabajo realizado por un individuo para reemplazar el antiguo método empírico.
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores, y luego capacitarlos, educarlos y desarrollarlos.
3. Colaborar plenamente con los trabajadores, para asegurarse de que todo el trabajo sea ejecutado de acuerdo con los principios del procedimiento científico desarrollado para dicho propósito
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad lo más equitativamente posible entre la gerencia y los trabajadores. los gerentes deben realizar todo el trabajo para el que estén mejor capacitados que los trabajadores. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 29)

Administración General: La teoría general de la administración se enfoca sobre todo en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica administrativa, Henri Fayol fue el primero en identificar las cinco funciones desempeñadas por los gerentes: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 29)

Fayol publicó sus conclusiones en la misma época que Taylor. Sin embargo, mientras que este estaba interesado en los gerentes de primera línea y en el método científico, la atención de Fayol se concentraba en las actividades de todos los gerentes. Buena parte de

sus reflexiones son resultado de su experiencia personal como director administrativo de una gran empresa francesa dedicada a la extracción de carbón. Fayol describió la administración como una actividad común a todas las iniciativas de negocio, al gobierno e incluso al ámbito doméstico, lo cual le permitió desarrollar 14 principios administrativos que constituyen un conjunto de reglas fundamentales que podrían aplicarse en todas las situaciones organizacionales. (Robbins & Coulter, 2014, págs. 29,30)

Los 14 principios administrativos establecidos por Fayol son los siguientes:

1. División del trabajo. La especialización incrementa la producción al hacer que los empleados sean más eficientes.
2. Autoridad. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes; la autoridad les concede ese privilegio.
3. Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las normas que rigen a la organización.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de un superior único.
5. Unidad de dirección. la organización debe tener un solo plan de acción que guie a los gerentes y a los trabajadores.
6. Subordinación de los intereses individuales al interés general. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados en particular no deben tener preeminencia respecto de los intereses de la organización en su conjunto.
7. Remuneración. los trabajadores deben recibir un salario justo en pago por sus servicios.
8. Centralización. Este término se refiere al grado en el que los subordinados se involucran en la toma de decisiones.
9. Jerarquía. Se trata de la línea de autoridad que va del nivel administrativo más alto a los rangos más bajos del escalafón.

10. Orden. Las personas y los materiales deben hallarse en el lugar apropiado y en el momento exacto.
11. Equidad. Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad de los puestos de trabajo. La administración debe realizar una planeación ordenada del personal, y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para cubrir vacantes.
13. Iniciativa. Los empleados autorizados para proponer planes y llevarlos a la práctica, deben ejercer altos niveles de esfuerzo.
14. Espíritu de grupo. Fomentar el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 30)

La Burocracia: Max Weber fue un sociólogo alemán que hizo estudios sobre las organizaciones. En sus escritos, publicados a principios del siglo XX, desarrolló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad, basada en un tipo ideal de organización a la que denominó burocracia: una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Weber reconocía que esta “burocracia ideal” no existía en la realidad, pero la propuso como base para teorizar acerca de cómo podía realizarse el trabajo en grupos conformados por un elevado número de individuos. Su teoría se convirtió en el modelo de diseño estructural para muchas de las grandes organizaciones de la actualidad. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 30)

De acuerdo con la descripción de Weber, la burocracia tiene mucho que ver con la administración científica en términos ideológicos. Ambas hacen hincapié en la racionalidad, la predictibilidad, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo. Aunque las ideas de Weber eran menos prácticas que las de Taylor, el hecho de que su “tipo ideal” de

organización sigue siendo útil para describir a muchas de las organizaciones contemporáneas. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 30)

Modelo conductual

Los gerentes se encargan de hacer que las cosas se lleven a cabo mediante el trabajo con la gente. Por lo que, algunos investigadores han elegido analizar la administración enfocándose en las personas que participan en la organización. El campo de estudio que analiza las acciones (comportamiento) de las personas en el trabajo se denomina comportamiento organizacional (CO). Buena parte de lo que hacen los gerentes actuales al manejar personal (motivar, dirigir, crear confianza, impulsar el trabajo en equipo, manejar los conflictos, etc.), es resultado de la investigación del CO. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 31)

Aunque a principios del siglo XX fueron varios los individuos que reconocieron la importancia que tienen las personas para el éxito organizacional, cuatro de ellos destacan como los primeros partidarios del modelo CO: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard. Sus aportaciones fueron variadas y distintivas, pero todos ellos creían que las personas constituyen el activo más importante de la organización y que deben ser manejadas. Las ideas de estos investigadores sentaron las bases de prácticas como los procedimientos para selección de empleados, los programas de motivación y los equipos de trabajo. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 31)

El modelo conductual ha delineado, en gran medida, la manera en que son administradas las organizaciones actuales. Tanto en la forma en que los gerentes diseñan los puestos de trabajo como en los métodos que usan para trabajar con equipos de empleados y sus estrategias de comunicación. La base de las teorías actuales de motivación, liderazgo, comportamiento y desarrollo grupal, así como de otros muchos modelos conductuales, son

las propuestas formuladas por los partidarios originales del modelo CO. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 33)

Modelo cuantitativo

El modelo cuantitativo, consiste en el uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones. Este modelo se conoce también como ciencia de la administración. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 33)

El modelo cuantitativo evolucionó a partir de las soluciones matemáticas y estadísticas que se desarrollaron para enfrentar problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. Una vez que el conflicto bélico terminó, muchas de esas técnicas comenzaron a aplicarse a los negocios. por ejemplo, a mediados de la década de 1940 un grupo de oficiales militares, conocidos como Whiz Kids (niños prodigio), fueron contratados por Ford Motor Company y de inmediato comenzaron a usar métodos estadísticos y modelos cuantitativos para mejorar el proceso de toma de decisiones de la empresa. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 33)

El modelo cuantitativo, involucra la aplicación estadística, modelos de optimización, modelos de información, simulaciones por computadora y otras técnicas cuantitativas para administrar las actividades. La programación lineal, por ejemplo, es una técnica empleada por los gerentes para mejorar sus decisiones de asignación de recursos. La programación del trabajo puede ser más eficiente gracias al análisis de rutas críticas. El modelo cuantitativo de orden económico ayuda a los gerentes a determinar los niveles de inventario óptimos. Todos los anteriores, son ejemplo de técnicas cuantitativas aplicadas a la mejora del proceso de toma de decisiones gerencial. Otra área en donde estas técnicas se emplean con frecuencia es en la administración de la calidad total. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 33)

Esta nueva corriente de pensamiento fue inspirada por un pequeño grupo de expertos en calidad, entre los cuales suele darse mayor reconocimiento a W. Edwards Deming y a Joseph

M. Juran. Las ideas y técnicas que ellos desarrollaron en la década de 1950 tenían pocos adeptos en Estados Unidos, pero habían sido adoptadas con gran entusiasmo por las organizaciones japonesas. Sin embargo, cuando los fabricantes nipones comenzaron a imponerse sobre los competidores estadounidenses en los comparativos de calidad, los gerentes occidentales no tardaron en hacer una seria revisión de los conceptos de Deming y Juran, mismos que se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 33)

La administración de la calidad total es una filosofía administrativa cuya finalidad es la mejora continua y responder a las necesidades y expectativas del cliente según los siguientes puntos:

1. Intenso enfoque en el cliente. El término cliente hace referencia tanto a los entes ajenos a la organización que compran sus productos y servicios, como a los clientes internos que interactúan en ella y dan servicio a otros integrantes de la empresa.
2. Interés en la mejora continua. la administración de la calidad es un compromiso a nunca sentirse satisfecho. “Muy bien” no es suficiente. la calidad siempre puede mejorarse.
3. Enfoque en los procesos. La administración de la calidad se enfoca en los procesos de trabajo, mientras la calidad de los bienes y servicios, mejora de manera continua.
4. Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización. Esto se refiere al producto final, a los mecanismos que utiliza la empresa para hacer las entregas, a cuán expedita es para responder las quejas, a la cortesía con que se contestan las llamadas telefónicas, etcétera.

5. Uso de medidas precisas. La administración de la calidad emplea técnicas estadísticas para medir todas las variables de importancia en las operaciones de la organización. los resultados se contrastan con normas para identificar problemas, llegar hasta su raíz y erradicar las causas.

6. Empoderamiento de los empleados. La administración de la calidad involucra a las personas que participan en el proceso de mejora. En los programas implementados bajo este modelo se utilizan mucho los equipos de trabajo, como vehículos de empoderamiento para encontrar problemas y solucionarlos. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 34)

Modelos contemporáneos

Los modelos sistémico y de contingencias, forman parte de este enfoque. La teoría sistémica es fundamental en las ciencias físicas, pero nunca había sido aplicada a los esfuerzos organizacionales. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 35)

Modelo sistémico: Chester Barnard, ejecutivo de una compañía telefónica, fue el primero en afirmar que las organizaciones funcionan como un sistema cooperativo. Fue hasta la década de 1960 que los investigadores empezaron a prestar más atención a la teoría sistémica y a su relación con las organizaciones. Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado. Los dos tipos básicos son el cerrado y el abierto. Los sistemas cerrados son aquellos que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con el mismo, en contraste, los sistemas abiertos son influenciados por su entorno e interactúan con él. En la actualidad, cuando describimos las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 35)

Los investigadores conciben la organización como un conjunto de “factores interdependientes, incluyendo individuos, grupos, actitudes, motivos, una estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad”. Esto quiere decir que, mientras los gerentes coordinan las actividades laborales que se llevan a cabo en las distintas partes de la organización, se aseguran de que todas esas partes trabajen en conjunto para poder lograr los objetivos de la empresa. Por ejemplo, el modelo sistémico reconoce que, sin importar cuan eficiente sea el departamento de producción, el departamento de marketing debe prever los cambios que sufran los consumidores en materia de gustos y trabajar con el departamento de desarrollo de productos para crear aquellos que sean los clientes; de lo contrario, el desempeño general de la organización se verá afectado. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 35)

Por otro lado, el modelo sistémico implica que las decisiones tomadas por un área organizacional y las acciones que se pongan en práctica en ella terminarán por perjudicar a otras áreas. Finalmente, podemos decir que el modelo sistémico reconoce que las organizaciones no son autosuficientes. Depende de su entorno para obtener los insumos esenciales y para dar salida a su producción. Ninguna organización puede sobrevivir si desdeña los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o las distintas entidades externas de las cuales depende. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 35)

Modelo de contingencias: El modelo de contingencias (al que a veces se hace referencia como modelo situacional) propone que las organizaciones son diferentes, que cada una enfrenta situaciones contingencias distintas y requiere formas de administración específicas. Una buena forma de describir las contingencias es mediante la fórmula condicional “si... entonces”. Si esta es la situación que enfrente entonces esta es la mejor forma en que puedo manejarla. Se trata de un método intuitivamente lógico, ya que las organizaciones y hasta las unidades dentro de una misma organización son distintas entre sí: difieren en cuanto a su tamaño, sus objetivos, sus actividades laborales, etc. En realidad, sería sorprendente

encontrar reglas administrativas de aplicación universal que funcionaran bien en todas las situaciones. Pero, por supuesto, una cosa es decir que el método administrativo “depende de la situación” y otra muy distinta determinar cuáles son las diversas circunstancias. Los investigadores en administración siguen trabajando en la identificación de esas variables situacionales. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 36)

Concepto de Gestión

Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. Por esta razón, el tema central de la gestión, según Casassús (2000), “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos institucionales. En el mismo sentido, para Jimeno Sacristán (2002) la gestión es considerada “como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones”; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso y liderazgo en su acción. (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, s.f., pág. 7)

Finalmente, Alvarado (2018) refiere que se entiende a la Gestión: “como la aplicación práctica del conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos que le son inherentes para el manejo de recursos y el consecuente desarrollo de las actividades institucionales, orientadas al logro de sus propósitos”. (pág. 21)

Concepto de Gestión Educativa

Disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan todas las personas que integran las organizaciones educativas, en la consecución de los objetivos institucionales.

La gestión es inherente no sólo a las instituciones educativas concebidas como tales en el ámbito de la función pública y en el ámbito privado, sino también a todas aquellas organizaciones que dentro de su función misional y compromiso social implementan acciones tendientes a la formación, capacitación y actualización de los ciudadanos desde la perspectiva de la función social pedagógica.

Una primera aproximación al término gestión permite observar que ella se relaciona con “management”, el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros. Se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales.

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con el desarrollo teórico- práctico de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política. (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, s.f., págs. 1,2)

Asimismo, la Gestión Educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos. En este sentido, Cassasus (2000) clasifica siete modelos o visiones de la gestión así: Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional. (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, s.f., pág. 9)

Alvarado (1999), refiere que se puede precisar el concepto de gestión como: “la puesta en práctica de un grupo de técnicas, instrumentos y procedimientos en la disposición de los recursos y el desarrollo de las actividades llevadas a cabo institucionalmente”. (p. 17).

Finalmente, Arana (2003), lo define como: “sistema estructurado de actividades canalizadas e intencionadas, la gestión educativa se relaciona con la conducción de los actos desarrollados por una institución educativa con el propósito de alcanzar las finalidades contempladas en el Proyecto Educativo Institucional”. (p. 74)

Componentes de la Gestión Educativa

“Para el desarrollo y el funcionamiento de las instituciones educativas hay muchos componentes o elementos tales como: los principios de Gestión Educativa, la estructura organizativa, los procesos de gestión institucional” (Arana Arenas, 1998, pág. 77).

Adicionalmente, se podría incorporar el clima organizacional.

Principios de Gestión Educativa: Se debe conocer y aplicar los conceptos de calidad educativa y gestión; así como la relación entre ellos con el objetivo de elevar la calidad de servicios ofrecidos.

En cuanto a los principios de la gestión educativa se tiene:

- Estructuras participativas, de comunicación horizontal, que privilegian la creatividad y el compromiso colectivo.
- Organización concebida como un sistema abierto al aprendizaje.
- Gestión centrada en beneficiarios.
- Mejoramiento continuo como estrategia de cambio permanente, con la finalidad de prestar servicios de calidad conforme a las demandas cambiantes de los beneficiarios.
- Desarrollo del personal a través de calificación creciente ajustada a necesidades de la organización.
- Cooperación negación como forma de elevar la efectividad y los beneficios mutuos.
- Apertura a la comunidad.
- Orientaciones en relación a la planificación y gestión caracterizada por: la acción y conocimiento científico.
- La necesidad de enfrentar incertidumbres de sistemas complejos.
- El arte de modelar estrategias, en el marco de una gestión flexible.
- Los principios que orientan la gestión educativa son:
 - a. **Autonomía para la toma de decisiones.** Significa que cada integrante de la organización tiene la potestad para tomar decisiones que le permitan cumplir con la misión asignada.

b. **Corresponsabilidad.** Se refiere a que cada integrante de la organización evalúe lo que realiza y lo que no se realiza, asumiendo la responsabilidad por las decisiones que en colectivo se produzcan.

c. **Transparencia.** Se relaciona con la administración, los recursos humanos, materiales y funcionales del colegio con equidad. También apoya a las escuelas para que adopten en su cultura escolar, transparencia de los procesos y resultados.

d. **Rendición de cuentas.** Se pone en práctica la responsabilidad, que no es otra cosa que informar a la sociedad los propósitos, estrategias, acciones y logros obtenidos. (Chávez, Valdivia, & Rossello, 2018, págs. 13-15)

Estructura organizativa: Es el conjunto de unidades administrativas ordenadas en forma racional y sistemática de manera que conforman un todo integral para evitar duplicidades, interferencias, conflictos de jerarquía y otros factores limitantes, que impiden tomar decisiones y participar colectivamente. Los instrumentos fundamentales que se expresan en la estructura son tres: el organigrama, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de procedimientos Administrativos. (Arana Arenas, 1998, pág. 99)

Los procesos de gestión: Los procesos de Gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, Dirección, control y evaluación necesarios para una conducción eficaz de la labor educativa. Los procesos de gestión a nivel de las instituciones educativas se realizan en tres áreas básicas: institucional, pedagógica y administrativa. (Arana Arenas, 1998, págs. 79-81)

Clima Organizacional: El concepto motivación conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere, no solo, a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también, a la necesidad de pertenecer a un grupo social,

necesidad de autoestima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. Cuando los trabajadores están motivados, el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar en muchos casos a la agresividad, agitación, inconformidad, etc. El clima organizacional es el ambiente humano existente entre los miembros de una organización que comprende un cuadro amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

El clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye en su comportamiento, es decir, aquellos aspectos que llegan a provocar diferentes especies de motivación. Según Arkins, es “el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado”. Entre los factores determinantes del clima aparecen:

- Estilo y calidad del Liderazgo.
- Grado de confianza entre gerente y empleado.
- Estructura de la organización
- Calidad de las comunicaciones

- Presiones razonables del cargo (controles).
- Características de las demás personas
- Valores existentes en la Organización
- Sentimientos de realizar un trabajo útil
- Calidad de las recompensas

Entre los síntomas característicos de un clima organizacional deficiente se encuentra: Ausentismo alto, rotación alta, paros frecuentes, huelgas constantes, Indisciplina, quejas y reclamos.

Las organizaciones son únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, construyen su clima. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son más informales, algunas son muy humanas y otras, duras y frías.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Sin embargo, estas percepciones dependen, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. (Cuevas C., 2013, págs. 147,149)

Tipos de gestión

La gestión institucional: Entendida como la interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos (R. Kaufman, 1993). Desde esta perspectiva, corresponde a este tipo de gestión la marcha de la organización educativa en su conjunto que en sentido prospectivo debe destacar la creación de un ambiente o clima institucional propicio, construido sobre un tejido óptimo de

relaciones interpersonales y una adecuada cultura institucional; y, de otra parte, el ejercicio de las funciones administrativas básicas: planeamiento, organización, dirección y control. (Chávez, Valdivia, & Rossello, 2018, págs. 20,21)

La gestión administrativa: Responsable de aquellos procesos y actividades que tienen que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos (alumnos, maestros y personal de apoyo), materiales (infraestructura, mobiliario, medio y materiales, bibliografía y equipamiento) y financieros (recursos fiscales e ingresos propios); así como del conjunto de procedimientos administrativos que se derivan de la interrelación interna y externa. (Chávez, Valdivia, & Rossello, 2018, pág. 20)

La gestión administrativa comprende una serie de acciones intencionadas, mediante las cuales el personal directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo. Asimismo, la gestión administrativa requiere de una visión sistémica de la organización, que reconoce el todo y las partes que componen la institución, a la vez contribuyen al logro y cumplimiento de los objetivos, misión, visión y metas establecidas en los instrumentos de gestión.

La gestión pedagógica: A la cual corresponde el manejo y conducción de todos aquellos procesos que hacen posible el proceso enseñanza aprendizaje desde el campo curricular y didáctico. Por tanto, involucra las actividades de planeamiento y organización destinadas a garantizar, período tras período, la óptima combinación de los factores educativos que hacen posible el proceso enseñanza aprendizaje, el óptimo relacionamiento de los agentes educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable. Dicha combinación no sólo implica relaciones técnico pedagógicas, sino también una relación personal, social y humana. (Chávez, Valdivia, & Rossello, 2018, págs. 19,20)

Instrumentos de Gestión de la Institución Educativa

Los instrumentos fundamentales de Gestión Educativa son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI), Plan Anual de trabajo (PAT) y Reglamento Interno (RI).

De entre los cuales, para este caso, solo se hará referencia al Plan Anual de trabajo (PAT), que es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la IE en el lapso de un año, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la escuela, el mismo que debe ser evaluado periódicamente para su reajuste. Desde hace varios años, el PAT se ha desarrollado en torno a los CGE (Compromisos de Gestión Escolar), entendiéndose que la escuela tiene como propósito final que los estudiantes logren los aprendizajes previstos bajo condiciones básicas de calidad. En ese sentido, el PAT que se propone es un documento de gestión cuyo propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los CGE. Su elaboración responde a las necesidades de planificación de la IE siendo un documento de uso interno. Por ello, no es necesario que sea enviado a la UGEL para su aprobación. Sin embargo, la UGEL puede llegar a la IE para acompañar la formulación e implementación del PAT en la escuela. (MINEDU, 2016, pág. 49)

Momentos del Plan Anual de Trabajo (PAT)

Como un instrumento de planificación operativa, el PAT debe contemplar, al menos, los siguientes momentos:

1. Diagnóstico como punto de partida: El diagnóstico es el estudio previo a toda planificación que consiste en: i) la recopilación de información, ii) su ordenamiento, iii) su interpretación y iv) la obtención de conclusiones e hipótesis sobre el porqué de los resultados hallados. Un diagnóstico nos permite definir problemas y potencialidades, establecer prioridades, así como también identificar qué problemas son causa de otros y

cuáles son las consecuencias. Asimismo, nos permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de qué acciones realizar y sus posibles resultados.

2. **Objetivos y metas realistas:** A partir del diagnóstico se debe establecer objetivos y metas que se ajusten a la realidad. Aunque un líder pedagógico debe tener altas expectativas en lo que planea para su IE, también debe asumir que las metas deben ajustarse a las posibilidades reales de la IE. De lo contrario, se planteará metas que no podrá cumplir y, como consecuencia, podrá creer que ha fracasado, aunque, en realidad, haya mejorado significativamente sus resultados.

3. **Actividades factibles, eficaces y verificables:** Luego de establecer los objetivos y metas, se debe definir qué actividades se tendrá que desarrollar para alcanzarlos. Las actividades que se propongan deben cumplir varias condiciones entre las que destacan que: a) sean posibles de desarrollar con los recursos que se tiene, b) hayan demostrado su utilidad previamente (buenas prácticas y experiencias exitosas que se conozcan de la IE, red, colegas, el país o el mundo) y c) su cumplimiento sea fácil de verificar.

4. **Seguimiento y ajuste continuo:** Aunque se haya formulado un excelente plan, si no se monitorea su avance entonces no se sabrá en qué situación uno se halla a medida que pasa el tiempo. Así, no se podrá tomar acciones en caso las cosas no se den como se planean y, por lo tanto, no se llegará a los objetivos planteados. Por eso, es importante reflexionar cómo va el avance, al menos cada dos o tres meses, para poder reajustar o reformular las actividades o, incluso, las metas

5. **Evaluación:** ¿Y si no funcionó? Si se cumplen todos los pasos previos, pero no se evalúan los resultados, entonces no se sabrá si lo que se hizo tuvo alguna utilidad para el logro de las metas. ¿Se imaginan seguir haciendo lo mismo todos los años sin saber si ayuda al cumplimiento de sus metas? ¡Estaríamos desgastando energías que se podrían usar en acciones que sí funcionen! Por eso, al final del año se tendrá que evaluar los

resultados para saber qué prácticas se podrán replicar y cuáles deberán ser reemplazadas.
(MINEDU, 2016, pág. 50)

Los Gestores Educativos

Hoy se espera que un gestor educativo concebido como responsable del desarrollo educativo y organizacional esté en condiciones de analizar, sintetizar, anticipar, proyectar, proponer, negociar, decidir, desarrollar, comunicar, coordinar, liderar, animar, evaluar y realimentar. Asimismo, se espera que la pertinencia de sus desempeños se oriente a promover, incentivar, liderar y desarrollar procesos de investigación que le permitan interpretar adecuadamente la realidad singular en que opera el sistema educativo y la organización particular en que se inscribe su acción. Que maneje de manera adecuada información relevante para el mejoramiento institucional y del aprendizaje de los estudiantes; que sea un comunicador capaz de emitir mensajes claros, precisos y convincentes, pero que además de ello sea un comunicador en clave de escucha y por ende de participación y de convocatoria. Se piensa en un gestor educativo que provoca e incita a la acción formadora y por tanto transformadora; que es testimonio de moralidad y compromiso; que une permanentemente a los actores educativos alrededor de la misión y de los objetivos institucionales; que imprime direccionalidad y sentido a la organización y a su quehacer; que evalúa, que construye en el día a día escenarios de esperanza y de futuro; que cree en lo proyectado y es capaz de crearlo mediante el trabajo en equipo y el esfuerzo cooperativo; que comprende los procesos educativos y la gestión que los posibilita y los pone en marcha, que los evalúa y los mejora permanentemente; que tiene confianza en sí mismo, capacidad para enfrentar el riesgo y la incertidumbre; que tiene sentido de responsabilidad, voluntad y capacidad de servicio; disciplina para el aprendizaje, rigurosidad ética y capacidad de servicio, que al mismo tiempo es conocedor de enfoques, técnicas y herramientas de gestión. Que es poseedor de un conjunto de disposiciones y

cualidades que derivan en reconocimiento, legitimidad y gobernabilidad. (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, s.f., págs. 44,45)

En consecuencia, un gestor educativo que orienta su función directiva en la gestión por procesos se caracteriza por:

- Generar una visión holística de las acciones y actividades de la institución.
- Entender que una de las exigencias para las instituciones en un mundo global es precisamente ofrecer una educación de calidad, pertinente y coherente con los cambios del entorno local, regional, nacional y mundial.
- Comprender muy bien que los procesos que desarrolla la institución son para lograr acciones más proactivas en función de la comunidad educativa y social.
- Hay que considerar que el aprendizaje permanente permite dar una rápida respuesta a los cambios del entorno.
- Creer que el cambio en las personas es necesario para ajustar los procesos. Por esta razón, genera condiciones efectivas para propiciar los cambios en las personas que participan en los procesos de la institución.
- Facilitar la interacción de todas las actividades de la organización orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los estudiantes actuales y potenciales de la institución.
- Ser una persona flexible con una alta capacidad de respuesta.
- Facilitar el desarrollo del trabajo en equipo y promover la responsabilidad compartida.
- Optimizar el uso de recursos de la organización para generar valor agregado.
- Promover la innovación, la creación de valor, la eficacia y eficiencia. (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, s.f., pág. 22)

Concepto de Liderazgo

Todos saben que liderazgo existe, pero pocos pueden definirlo. Por lo que, Liderazgo involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o “seguidores” para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo. De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana (American Heritage Dictionary), liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada.” En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización. (National Minority AIDS COUNCIL, s.f., pág. 17)

El liderazgo educativo se ha ido convirtiendo, de modo creciente, en un factor clave para la mejora de la escuela. Gran parte de los países dirigen sus políticas a fortalecer la dirección escolar, no en una línea burocrática o de gestión, sino de *liderazgo pedagógico*. El liderazgo es una práctica, no un cargo. El liderazgo es algo que se ha de construir, pues ejercer una influencia para trabajar en torno a un proyecto compartido es fruto de un proceso para aprender conjuntamente a hacerlo mejor. Asimismo, la comprensión actual del liderazgo poco tiene que ver con lo habitual, que lo suele identificar con un individuo que ocupa una posición formal de autoridad dentro de una organización. Lejos de una concepción jerárquica o de autoridad sobre otros, actualmente se entiende el liderazgo como un fenómeno más complejo, no dependiente solo de un líder. Cuando una organización aprende a desarrollarse, a hacerlo mejor y a conseguir mejores aprendizajes, sin duda, esto no puede deberse a una persona. Pero para que una escuela «se mueva», deben existir equipos directivos con capacidad para inducir e influir a otros en los objetivos de mejora deseados. Finalmente, Liderazgo se entiende en referencia a dos ejes: el primero, tener un sentido de visión que marca la dirección a la organización; y, el segundo, ejercer una influencia en otros hacia ese fin. Marcar una meta común e influir en otros para compartirla definen

primariamente el liderazgo. Liderazgo «pedagógico» es el que se centra en la mejora de los aprendizajes de la escuela; con «educativo» se incluye lo anterior, pero abarca también otras dimensiones (familias y comunidad). Liderazgo es, pues, la actividad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas acerca de las metas que ha de alcanzar la escuela. En segundo lugar, la dirección escolar está pasando de estar centrada en la gestión a un modelo de liderazgo pedagógico al servicio de la mejora de los aprendizajes del alumnado. En países con una fuerte tradición centralizada, la dirección escolar se debate actualmente, de modo «híbrido», entre la administración burocrática heredada y la dirección pedagógica. En el primer caso, predominan las funciones de delegado de la Administración, responsable del cumplimiento de la normativa; en el segundo caso, un papel profesional y de liderazgo pedagógico. (Bolívar, A. 2011, págs. 253,275)

Tipos de liderazgo

El líder Autócrata: Es un líder que asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, gobierna, motiva y controla al subordinado. Solo él puede tomar las decisiones, ya que el poder se centraliza en el líder. Se considera el más competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta exigida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. (Cuevas C., 2013, pág. 110)

El Líder Participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza

seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (Cuevas C., 2013, págs. 110,111)

El líder de Rienda Suelta o líder Liberal: Dentro de este estilo de liderazgo, el líder no mide las consecuencias de delegar responsabilidad en la toma de decisiones. Puede decir a sus seguidores: "Aquí hay un trabajo que hacer. No me interesa cómo lo hagan su trabajo, con tal de que lo realicen bien". Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad de su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. (Cuevas C., 2013, págs. 111,112).

Liderazgo Transformador: Terry Anderson y otros teóricos del tema de liderazgo abogan por un nuevo estilo de liderazgo, al que se refieren como "liderazgo transformador," enfocado en fortalecer y reconocer el valor de todas las personas. Es necesario que las organizaciones sean menos jerárquicas. En *Transforming Leadership: New Skills for an Extraordinary Future*, Anderson ofrece una definición operativa de liderazgo efectivo.

El liderazgo transformador incluye visión, planificación, comunicación y acción creativa. Tiene un efecto unificador positivo en un grupo de personas en torno a una serie de valores y creencias claras para cumplir un conjunto claro de metas mensurables. El método de

transformación impacta simultáneamente en el desarrollo personal y la productividad organizativa de todos los involucrados.

De acuerdo a la teoría del liderazgo transformador, los líderes toman acciones que:

- Tienen un efecto positivo y unificador. Ayudan a establecer la visión, los valores y las creencias.
- Conducen al cumplimiento de metas. Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.
- Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa mediante la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los seguidores. (National Minority AIDS COUNCIL, s.f., pág. 17)

El líder transformador no solo debe dar poder a sus colaboradores para que atiendan mejor a los usuarios. Además, debe crear un entorno en el que las personas se sientan libres de tomar la iniciativa y de utilizar su criterio para mejorar. (Fischman K., 2005, pág. 30)

El poder de Reconocimiento

La palabra reconocer implica volver a conocer, tomar conciencia nuevamente del trabajo diario que cumplen nuestros subordinados. ¿Hace cuánto que no les damos un sincero “gracias por tu compromiso”?

El reconocimiento no busca manipular a las personas para cumplir objetivos, puesto que puede ser aceptado como una muestra sincera de retribución y cariño por hacer un buen trabajo.

Hay muchas formas de honrar a las personas. Se puede otorgar premios, viajes o incentivos económicos, pero si no existe una correspondencia de ningún tipo por parte de la empresa, estas referencias pierden su valor. La práctica de la consideración individual del liderazgo transformador es la preocupación genuina por los demás. Es aquí donde encaja el reconocimiento. (Fischman K., 2005, págs. 33,34)

Delegar es: “Dar libertad y la potestad de manejar la iniciativa propia, descansando en que se puede alcanzar el trabajo con éxito”

Pasos previos para encomendar el trabajo:

- El personal debe ser competente.
- Debes ser personas con deseos de seguir aprendiendo.
- Planee que se puede delegar.

Al delegar, Indícales:

- Lo que esperas que ellos hagan.
- Porque lo deben hacer.
- Los resultados que esperas.

Expresa a los demás:

- Que valoren la autoridad otorgada
- Comunique si los resultados del trabajo son favorables o desfavorables. (Thomas, 2004, págs. 172,173)

Empowerment

Implica “entrega de poder”. Peter Block ideó este término para trasladar la toma de decisiones a los empleados, con el fin de entregar mayor autonomía y así encausar al personal. Sin embargo, existen pues, algunas barreras que dificultan su implementación como la Autoestima, o el temor a perder el puesto. (Fischman K., 2005, págs. 14,15)

Por ello, se puede decir que si acontecen problemas o conflictos dentro de la Organización cada participante aporta y da lo mejor de sí mismo en la resolución de ellos, en esto se basa el Empowerment.

Liderazgo educativo y gestión

Existe un liderazgo, con visión de construcción, que viabiliza en la práctica los cambios requeridos que asientan a las universidades. Éste, se desempeña hacia un fin común, el cometido social que propone alternativas y estrategias, donde cada funcionario participa y asume con responsabilidad y compromiso las tareas que demandan estos nuevos retos de la educación superior sobre el cual se legitima y sustenta su razón de ser. Por tanto, al evaluar el contexto de crisis y retos de la educación superior se requiere de un liderazgo pertinente, que propicie y promueva los espacios institucionales que permitan reactivar o generar actitudes para el cambio. No basta un discurso barato, hay que ejercitarse en el ser, retomar la importancia de participar positiva u constructivamente en la clasificación de soluciones. En nuestros tiempos actuales la participación y el liderazgo educativo en el ámbito universitario, son vitales; pero se debe garantizar la consecución de un liderazgo académico a la altura de las exigencias. Por lo cual se cree en la conveniencia de generar proyectos institucionales tendientes a esta formación, en los futuros profesionales, pero también en los funcionarios universitarios. El deseo y la actitud son indispensables en el liderazgo pero no suficientes. Este tipo de proyecto puede concretarse en el caso de los funcionarios universitarios de diversas formas, mediante foros, conferencias, u otras actividades promovidas al interior de las diversas unidades académicas. En la formación de futuros profesionales mediante los diferentes planes de estudio, ya sean como cursos específicos o como ejes curriculares. En el caso concreto de los funcionarios universitarios, es importante a propósito de los procesos de reforma, disponer de líderes que coadyuven a la tarea de construir un proyecto universitario, el cual sea identificado como una construcción colectiva, y no producto de la toma de decisión de unos cuantos a quienes se les ha otorgado o cedido el derecho absoluto de decidir por los demás. En este sentido, se visualiza un líder educativo, con una visión crítica y con habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar

espacios para la participación y el cambio. Es decir, tal y como lo afirma Grinberg (1999) modelar acciones que evidencien el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción. También la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje. Es la identificación de un liderazgo capaz de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos (as) y para todos (as), De ahí que un líder educativo debe potencialmente ser un visionario, que evalúa y analiza las consecuencias de sus acciones, que aprende a escuchar, a dialogar, a investigar a buscar evidencias antes de tomar decisiones o emitir juicios de valor de forma precipitada. Este liderazgo educativo es el que se ejercita y se gesta en un aprender a conocer, a ser y a vivir, para revertirlo en un aprender a hacer. En tiempos como los actuales es imperativo entender la importancia de la organización, de la planificación institucional, entender los sistemas y juegos de poder, los significados de los cambios y las implicaciones de ciertas adaptabilidades sociales e institucionales. (Monge, 2003, págs. 71,73)

Concepto de Calidad Educativa

La calidad es algo que supone mucho más que hacer correctamente el trabajo. La calidad total tiene como principio fundamental la mejora continua y es el resultado de la visión, la planificación, la aplicación disciplinada del trabajo y la habilidad en toda la empresa u organización. Asimismo, crear una cultura de calidad, se refiere específicamente a la satisfacción del cliente, lo cual exige a la empresa adoptar una visión de futuro que haga de ella una empresa competitiva. (Cuevas C., 2013, pág. 201)

La calidad educativa nos debe dirigir hacia la idealidad y tratar de materializarlo en resultados en los cuales se involucre e intervenga eficientemente toda la comunidad educativa y las instituciones de la localidad.

La expresión “calidad de la educación” en el marco de los sistemas educativos, admite variedad de interpretaciones según la concepción que se sostenga sobre lo caracterizante de la condición humana, sobre su rol en el espacio de una realidad sociopolítica dada, sobre lo que se estime pertinente que las instituciones educativas proporcionen en cada uno de los niveles de enseñanza. Así, una educación de calidad puede significar la que posibilita el dominio de un saber que se manifiesta en la adquisición de una cultura científica o literaria; la que desarrolla la máxima capacidad para generar riqueza y contribuir al aparato productivo; la que promueve suficiente espíritu crítico y fortalece el compromiso para transformar una realidad social enajenada por una estructura de poder que beneficia solamente a unos pocos. (Calero Pérez, 1998, pág. 93)

Por otro lado, La calidad es un valor que requiere de su ejercicio y que únicamente se puede cultivar a través de una constante educación. Educar es sacar de sí mismo lo mejor, lo que significa ejercer la calidad en sí mismo y al dar lo mejor de sí mismo, el ser humano es libre de expresar sus capacidades de una infinidad de maneras. (Hirnas de Chiquíe, 2006, pág. 112)

Gestión para el mejoramiento de la calidad de la Educación

Si entendemos como “gestión” la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que han de llevar a la práctica la propuesta pedagógica. Sin embargo, es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil. (Cuevas C., 2013, pág. 211)

- a) Planificación. Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b) Organización. Establecemos: funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas
- c) Dirección. Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d) Coordinación. Se plasma a través de coordinaciones en: Comités, comisiones, equipos de trabajo.
- e) Control. Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

El término “calidad” se usa en una primera acepción para aplicar el grado de valor, bueno o malo, que tienen o se atribuyen a las cosas; también aceptamos esta otra con más amplitud: “Calidad es el concepto de cualidades de un ser, objeto o proceso”. La tecnología moderna la define como: “Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud, de satisfacer necesidades explícitas o implícitas”. Por otro lado, calidad en términos de servicio, es más difícil su percepción, ya que se trata de relaciones, comunicaciones y procesos, y estos forman parte de la calidad de las transformaciones sociales, por lo tanto, vinculadas a valores, prejuicios, estereotipos, actitudes, motivaciones y comportamientos. (Cuevas C., 2013, pág. 212)

Ahora bien, si nos introducimos al mejoramiento de la calidad de la educación, tenemos necesariamente que considerar que en este trabajo contamos con los sujetos (educandos, educadores y comunidad), elementos (objetos, contenidos, métodos, medios, materiales, infraestructura, tiempo) y procesos (planeamiento, investigación, programación,

implementación, ejecución y evaluación) de calidad, a este conjunto podemos llamarle calidad total. (Cuevas C., 2013, pág. 212)

Calidad de educación de la propuesta a la praxis

Si aceptamos algunas concepciones como contundentes, ya podemos decir que se inicia nuestro cambio. Así: “Ninguna fuerza de la vida se desarrolla por la enseñanza de las palabras, sino por la acción” (Pestalozzi).

“El gran fin de la vida no es el conocimiento, sino la acción”.

Entonces, se exige una dedicación planificada y constante, es decir una praxis. El adiestramiento es esencial si el objetivo de la calidad es ir más allá de las palabras. Siempre concentrando la atención de un mundo de valores y prácticas. Ningún estímulo externo garantiza eficiencia. Aún los expertos externos no pueden hacer el trabajo de la transformación de otros. En este caso, el deseo de aprender proviene de lo más profundo del individuo y de la organización, y esto es lo que impulsa todo cambio. Es decir, un compromiso consigo mismo y con sus colegas apoyándose más en otros, a través del proceso de mejoramiento. Por ello, es importante considerar que la calidad de la educación debe verse en la praxis más que en la simple elucubración que esta pueda generar. (Cuevas C., 2013, págs. 214,215)

Sobre poco conceptos se ha escrito tanto en América Latina como el de calidad de la educación del tercer nivel; si bien ya antes de 1990 era frecuente encontrarlo en las formulaciones de políticas públicas junto a los conceptos de equidad, pertinencia o eficiencia, a partir de entonces aparecen en las publicaciones de la UNESCO, el BID y el Banco Mundial como un concepto clave para entender una de las finalidades de estos organismos en el otorgamiento de créditos y para captar por ende la intencionalidad de las políticas públicas en la región. En la medida en que se fueron estableciendo los sistemas de

aseguramiento de la calidad de la educación superior fuimos evolucionando en la discusión de las aproximaciones más o menos teóricas con que se justificaba su medición. Paulatinamente recorrimos una especie de parábola entre la posición de quienes lo consideran un concepto metafísico no medible, a la de quienes sosteníamos que podría concebirse como un concepto operatorio que, apoyado en apreciaciones más cualitativas podría ser una manera de apreciar qué tanto una institución o programa académico se acerca en la práctica a lo que en teoría expresa la carta misional (Orozco, 1994; CNA, 1995; Brunner, 2001; Ayala, 2004; Banco Mundial, 2003).

El dispositivo escogido ha sido el mismo, sin una diferenciación amplia; la creación de sistemas de acreditación, acompañados de una regulación más o menos fuerte del sector privado y de la creación de organismos de apoyo que colateralmente contribuyen también a la calidad verificable, tales como los observatorios de ciencia y tecnología, los observatorios laborales y, sobre todo, los sistemas de información; todos ellos contribuyen a disminuir las asimetrías existentes en el campo educativo (Lemaitre, 2006). En la actualidad, algunos países de la región cuentan con sistemas consolidados, es el caso de Argentina, México, Brasil, Colombia y Chile; otros están en una situación más incipiente como Paraguay, Ecuador, Perú o Bolivia y, finalmente, en otros más la situación en esta materia es aún precaria: Venezuela, Guatemala y Honduras (Lemaitre, 2003; Orozco, 2001). (Marrou Roldán, 2013, págs. 287,288)

La acreditación como el mecanismo de aseguramiento de la calidad, en la medida en que sea asumida por las instituciones como parte de su cultura, puede ser un dispositivo apto para el mejoramiento de la calidad de la educación superior, mientras no se vuelva un ritual que oculte, en un discurso formal, una falsa realidad de autocracia. (Marrou Roldán, 2013, pág. 290)

Calidad educativa en el Perú

Debemos, en este caso, utilizar el eslogan del sistema de Defensa Civil, “La calidad educativa es tarea de todos”. El hombre no se forma nunca de modo abstracto, sino en la praxis, bajo la influencia de un grupo humano; de su cultura peculiar, por algo, lo primero que aprende es a hablar lo que escucha.

La calidad educativa es pues un proceso que nos debe dirigir hacia la idealidad. No tratamos de soñar, sino de materializar aquello que tenemos como idea. Estamos hablando, entonces, que para lograr esa calidad Educativa deben intervenir entre otros: El Estado, la Municipalidad, los profesores, los alumnos, la comunidad, los padres de familia, los medio de comunicación social “prensa, radio, televisión” y todas las instituciones que rodean el entorno social.

Ante el reto de la calidad de la Educación, sino podemos hacer mucho, más vale que hagamos algo. (Cuevas C., 2013, pág. 215)

Por otro lado, la calidad educativa es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro. Las demandas para mejorar la calidad de la educación, en la mayor parte de los países del mundo, constituyen el reto fundamental de la política educativa en el presente siglo.

El concepto de calidad descansa sobre tres factores coherentes entre sí:

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

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

- Modernidad. proceso para poner a la educación a tono con las exigencias presentes y las del nuevo siglo, cuyo último fin busca el desarrollo más fluido de las actividades educativas, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros, dotación de libros y material educativo, así como la mejora de la infraestructura física de los mismos. (Cuevas C., 2013, pág. 16)

1.2. Antecedentes

Antecedentes a nivel nacional

Sorados, (2010), realizó la investigación: Influencia del Liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En torno a la investigación se señala que: Sólo a través de la capacitación en calidad de la gestión, que es una herramienta importante, se podrá llegar y mover a la comunidad peruana hacia un futuro sostenible, siempre y cuando el gobierno tenga la misión de cumplir el Acuerdo Nacional, cual es de incrementar anualmente mayor inversión al sector educativo y de esta forma se logrará la calidad educativa, que es la base para la educación y desarrollo sostenible. Además, Las instituciones de educación superior que desempeñan un rol vital, formando a futuros profesionales, tienen la misión de crear una base de trabajos de investigación para el desarrollo de la calidad de la gestión de las regiones, a través de la extensión y proyección social; orientar a las comunidades a manejar los recursos humanos con un modelo de educación sostenible.

Por otro lado, Alcaide (2002), realizó la investigación tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación en Pontificia Universidad

Católica del Perú: Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en Institutos Superiores, llegó a las siguientes conclusiones y reflexiones finales:

- Confirmamos que no es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir instituciones educativas cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo o tensión.

- Desde la perspectiva de género, confirmamos que, aún el género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, lo que propicia las inequidades, desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; que la construcción de estos valores y poderes es principalmente socio-cultural, ya que en ella están también involucradas otras variables y dimensiones; por lo tanto aceptamos que influye en el estilo de gestión.

- Ratificamos que los Principios de Dirección Masculina propuestos por Henry Mintzberg (1973), son practicados por los dos directores estudiados, a saber: trabajan sin interrupciones, emplean poco tiempo en actividades no relacionadas con su trabajo, delegan el correo por considerarlo una carga, les falta tiempo para la reflexión, les preocupa su prestigio, no comparten su información porque la consideran su principal fuente de poder que le permite ser la cabeza de la red.

- Corroboramos que los Principios de Dirección Femenina propuestos por Sally Helgesen (1990), forman parte del estilo de gestión de las dos directoras estudiados, así: trabajan de prisa, pero con descansos programados; no consideran las tareas no planificadas como interrupciones; dedican tiempo a actividades no relacionadas con su trabajo, como su familia; se centran en la ecología del liderazgo; son polifacéticas; distribuyen la información para poder delegar porque se consideran el centro de la red.

- Tanto en el ISP como en el IST, las directoras muestran indicios de estar desarrollando un estilo de gestión situacional con visos transformacionales, porque: Desarrollan los cuatro

niveles de la gestión situacional o contingencial en función a la competencia e interés que demuestren los demás actores, así como a la situación que se presente; por ello: dirigen, instruyen, apoyan o delegan. Presentan casi todas las características de la gestión transformacional, resaltando entre ellas las relacionadas con los demás actores, así: permite la propia actuación, busca involucrarlos en su visión para institucionalizarla, supera sus intereses por el bien común, crea condiciones para la colaboración y consenso, facilita información por lo tanto delega autoridad.

- Los directores muestran indicios de estar desarrollando, tanto en los Institutos Superiores Pedagógicos como en los Tecnológicos que dirigen, el estilo de gestión administrativa, dejando entrever algunas características de gestión autoritaria, por lo que podemos asegurar que: Presentan todas las características que señala Ball en el estilo de gestión administrativa, entre las que resalta: el trabajar a puertas cerradas con un equipo administrativo, el cual le sirve como mediador; su principal preocupación por el desarrollo de habilidades administrativas. En cuanto a la práctica autoritaria de la gestión, se hace evidente en expresiones como “la orden es”, “se va imponiendo”, etc.; de igual manera, algunas características de ésta se demuestran cuando ciertas declaraciones de los directores no son confirmadas por sus docentes, lo que evidencia la búsqueda de la imposición y la falta a la verdad de los entrevistados.

Entre las semejanzas, encontramos que tanto las dos directoras como los dos directores de los Institutos Superiores estudiados: Si bien es cierto, presentan muestras de identificación con su instituto, de acuerdo a su discurso, en el caso de los dos directores, ésta termina cuando se les presenta una propuesta con mejores alternativas económicas. Convocan a reuniones mediante documentos, que, en el caso de las directoras, es un medio que permite confirmar la invitación antes realizada; pero en el caso de los directores, se constituye en el único medio para tal fin. Manifiestan tomar en cuenta los resultados, sin

embargo, las directoras dan mayor importancia a los procesos, lo que es confirmado por sus docentes. Estimulan el desarrollo profesional de los demás actores educativos. Desarrollan la capacidad reflexiva en el trabajo, ya sea de manera individual o grupal.

Antecedente a nivel Internacional

A nivel internacional se han ubicado las siguientes investigaciones: Milan, (2009), para optar el título de especialista de Gerencia de proyecto educativo institucional, en el año 2009 – Bogotá: Gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales de República de Panamá y Manuelita, la misma que dentro de sus conclusiones señala lo siguiente: una gestión encaminada al mejoramiento de la calidad educativa debe propender por el fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales en el marco de las políticas públicas, atendiendo la consecución de la misión, visión y objetivos propuestos por la institución, la gestión administrativa constituye un factor esencial en el direccionamiento de la escuela en la medida que impulsa su organización a través de procesos de planeación, organización, control y evaluación.

Adicionalmente, Sosa, (2004), realizó la investigación: Factores que favorecen la calidad educativa en el bachillerato Universitario. Reflexiones para la construcción de una propuesta, tesis para optar el grado de Maestra en Educación en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo – México, señala lo siguiente: La intención de especificar la función directiva como un liderazgo reside en demostrar que el director de una institución educativa, al convertirse en un líder de grupo que representa, debe manifestar su capacidad para concebir la estrategia global y la cultura organizacional, así como su posibilidad de cambiarla.

Por lo que se hace referencia al liderazgo del director como uno de los factores que pueden llevar al cambio en las instituciones educativas, entendiendo este como mejora de la calidad educativa.

Además, los líderes para el cambio efectivo deben de conseguir que esa visión sea compartida por el personal de la institución educativa, porque aunque las ideas iniciales de la imagen proyectiva surgen del líder, el resto del personal necesita saber que ellos pueden influenciarla de manera significativa; comparten la imagen porque comparten la responsabilidad.

Por último, la calidad educativa solo puede llegar a concretarse en las escuelas del bachillerato universitario, cuando el director, los profesores, los alumnos y los padres de familia, comparten el interés y la responsabilidad de cambiar la cultura institucional.

1.3. Objetivos

Objetivo General

- Identificar en la Gestión Educativa como el liderazgo contribuye al logro de una educación de calidad en las Instituciones educativas, de manera específica en la I.E. N° 128 “La Libertad”

Objetivos específicos

- Describir cómo influye la gestión educativa y liderazgo transformador para una educación de calidad en la I.E. N° 128 “La Libertad”
- Determinar la relación que existe entre gestión educativa y liderazgo transformador para una educación de calidad en la I.E. N° 128 “La Libertad”

1.4. Justificación

El presente estudio es relevante porque considera el deterioro de la calidad educativa como el resultado de la amplia demanda educativa en respuesta a un crecimiento demográfico, el sistema educativo se ha separado de las exigencias del desarrollo nacional. Ha dejado de ser un instrumento directo de movilidad social y mejora económica, es decir,

instrumento de igualdad y justicia. Asimismo, en los últimos años ha dejado de ser también una prioridad real de inversión y de planificación del Estado.

Por otro lado, se observa que la falta de un Liderazgo efectivo en la I.E. N° 128 “La Libertad” no contribuye al logro de una educación de calidad, la misma que busca empoderar a la comunidad educativa para que asuman una ciudadanía responsable y productiva que aporta con la solución de los problemas sociales de su localidad.

El presente trabajo académico se justifica teóricamente porque existe abundante bibliografía sobre teorías y definiciones acerca de Gestión Educativa, Liderazgo y Calidad Educativa, sin embargo hay poco interés en informarse sobre los actuales modelos de gestión educativa eficientes, dejando atrás un modelo de gestión centralizado y burocrático con un estilo de liderazgo autoritario para poner en práctica la gestión centrada en los compromisos de gestión escolar, sobre los cuales las Instituciones Educativas tienen la capacidad de reflexionar e intervenir y de esta manera brindar información relevante para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad Educativa.

En ese sentido, es viable desarrollar los planteamientos del trabajo académico, porque posee las condiciones necesarias para llevarlas a cabo. Asimismo, se puede acceder a la información y bibliografía existente y así obtener los resultados esperados en un tiempo adecuado.

El planteamiento del presente trabajo académico pretende aportar con los conocimientos relacionados al liderazgo transformador que aportan a la solución del problema. La investigación resulta útil a la Comunidad Educativa porque permitirá tener un conocimiento práctico sobre la gestión educativa y liderazgo transformador que logrará mejorar la eficiencia del directivo bajo un contexto actual con el fin de ver, comprender y visionar la labor de las personas involucradas en el campo educativo de manera eficiente. Finalmente,

los actores educativos debemos seguir los lineamientos y objetivos del Proyecto Educativo Nacional al 2021 para lograr comprender que todos somos una sociedad educadora con una visión del país vinculada a la educación que queremos.

Además, se justifica metodológicamente porque a fin de contrarrestar la problemática planteada, se establece como propuestas de solución el desarrollo de capacitaciones, talleres con temas de Gestión Educativa, Liderazgo y Calidad Educativa. Asimismo, planificar, sensibilizar, socializar antes y después la formulación de los instrumentos de Gestión para luego organizar mesas de trabajo con la comunidad con la finalidad de evaluar los resultados y realizar ajustes correspondientes con el propósito de mejorar la Gestión Educativa y aprendizajes educativos.

1.5. Impactos esperados del trabajo académico

Los beneficiarios son los siguientes: Equipo directivo - administrativo, docentes y educandos.

- Cantidad total de personal docentes en los tres niveles: 45
- Cantidad total de personal directivo y administrativo: 8
- Cantidad total de alumnos en los tres niveles: 1,129

¿De qué manera se benefician?

Tomando en cuenta los objetivos se trata de favorecer con un liderazgo que sea capaz de crear espacios y promover posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento educativo de sus miembros que influyen en la vida orgánica de las instituciones, que aportan en la toma de decisiones, cooperando con la optimización de la gestión de calidad educativa.

¿Qué otros impactos sociales se generan?

Constituye una base creíble, confiable de la gestión educativa de calidad mediante la influencia del liderazgo transformador no solo a nivel institucional, sino que la comunidad educativa producirá un impacto en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Asimismo, para el logro del impacto esperado se pueden desarrollar las siguientes propuestas de solución:

- Empoderar al personal directivo, docentes y administrativo a través de capacitaciones y talleres con temas de Gestión Educativa, Liderazgo Transformador y Calidad Educativa para que logren ejercer un liderazgo transformador, entendiéndose empoderar a la acción de conceder u otorgar poder u autoridad, aumentando la participación de los miembros o integrantes de la Institución educativa a fin de contribuir al cumplimiento de la Misión, Visión y objetivos establecidos en los instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Anual de trabajo (PAT).
- Sensibilizar y Socializar los instrumentos de gestión con la comunidad educativa con el propósito de promover una mayor participación y se involucren desde su formulación hasta su ejecución y evaluación de resultados y logros obtenidos, de esta manera la comunidad educativa logrará comprender la importancia en alcanzar los objetivos establecidos porque estos contribuyen a la mejora continua de la calidad Educativa. Asimismo, contribuye transversalmente en la solución de los problemas sociales de la comunidad educativa considerando su entorno local.
- Planificar la formulación de los instrumentos de gestión como por ejemplo: El Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Anual de Trabajo (PAT), considerando que como herramientas de gestión efectiva deben realizarse de manera participativa involucrando de esta manera a toda la comunidad educativa, estableciendo un

cronograma de trabajo y formando equipos multidisciplinarios de trabajo. Asimismo, estableciendo metas cuantificables e indicadores que sean medibles.

- Organizar mesas de trabajo con la comunidad educativa para comprender los problemas Institucionales y locales, esto permitirá generar un espacio de coordinación, gestión y control, evaluando los avances, generando un diálogo con las diferentes partes involucradas, se identifican falencias y aportes para soluciones en el corto plazo, mientras más miembros de la comunidad educativa participen esto genera mayor compromiso alrededor de los objetivos, metas trazadas y a partir de la intervención pedagógica aportar con mejorar la calidad educativa y contribuir en la solución de los problemas locales.

II. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación es descriptivo, Según Sampieri (1998, Pág. 60), los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En ese sentido, el trabajo académico busca describir y reflexionar acerca de la Gestión Educativa y Liderazgo transformador para una Educación de Calidad en la Institución Educativa N°128 “La Libertad” UGEL 05. Asimismo, para el recojo de la información se empleó la técnica de investigación documental a través de fichas bibliográficas y fichas de trabajo como, por ejemplo:

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
I. RESEÑA BIBLIOGRÁFICA	
Área	Gestión
Autor	Rudy Cuevas C.
Título del libro	Gerencia, gestión y liderazgo educativos
Nombre de la editorial	Editorial San Marcos,2013
Ciudad	Lima, Perú
Dirección electrónica	--
Fecha de consulta	24/10/2018
Número de páginas	416

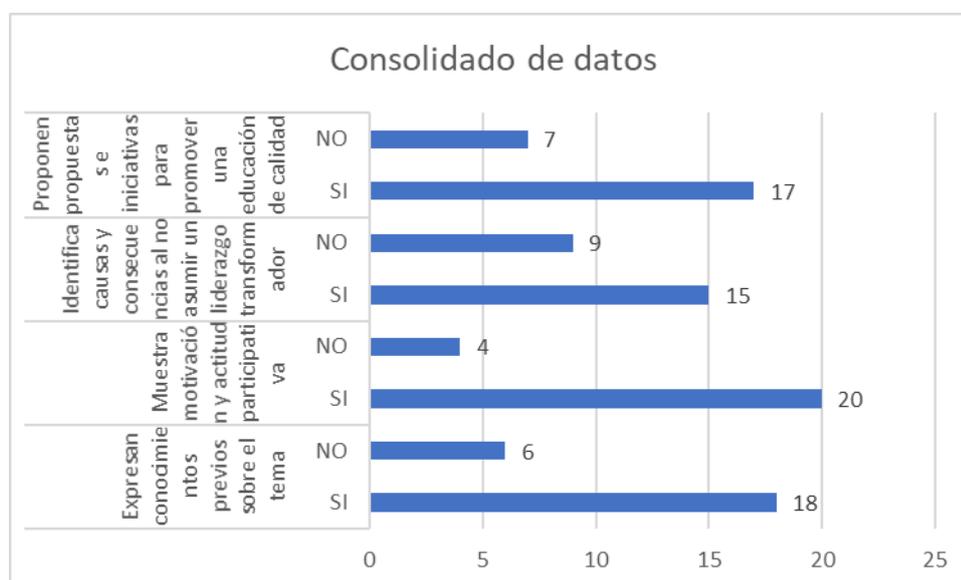
III. RESULTADOS ESPERADOS

- Al desarrollar las capacitaciones y talleres sobre Gestión Educativa, Liderazgo Transformador y Calidad Educativa, se logrará empoderar al personal directivo y comunidad educativa en el ejercicio de un liderazgo transformador, a fin de contribuir al cumplimiento de la Misión, Visión y objetivos de los instrumentos de gestión. De esta manera mejorar la calidad de los aprendizajes educativos.
- Al realizar intervenciones de sensibilización y socialización de los instrumentos de gestión, se logrará mayor participación de la comunidad educativa. Además, lograrán comprender la importancia de dichos instrumentos que se ejecutan eficientemente y contribuyen a mejorar la calidad educativa y de manera transversal a la solución de los problemas sociales de la comunidad educativa considerando su entorno local siempre y cuando todos los miembros de la comunidad educativa se involucren con el desarrollo de las actividades programadas.
- Al planificar la formulación de los instrumentos de gestión, se podrá establecer un plan de trabajo empezando con el diagnóstico situacional, logrando de esta manera elaborar planes de gestión que respondan a la necesidad del entorno local, a su vez, involucrando a toda la comunidad educativa, estableciendo un cronograma de trabajo y formando equipos multidisciplinarios. Asimismo, se fijarán metas cuantificables con indicadores que sean medibles.
- Al Organizar las mesas de trabajo, se evidencia la iniciativa del personal directivo que permitirá generar un espacio de coordinación, gestión y control, evaluando los avances, generando un diálogo con las diferentes

partes involucradas, además, se identifican falencias y aportes para soluciones en el corto plazo. Mientras más miembros de la comunidad educativa participen, esto genera mayor compromiso alrededor de los objetivos y metas trazadas. Por otro lado, a partir de las propuestas relacionadas a la intervención pedagógica se aporta en mejorar la calidad educativa y contribuir en la solución de los problemas locales.

Resultado de la consolidación de la ficha de observación:

Ficha de observación Consolidado de datos								
Nombre del equipo:	N° de integrantes:							
INTEGRANTES	Expresan conocimientos previos sobre el tema	Muestra motivación y actitud participativa		Identifica causas y consecuencias al no asumir un liderazgo transformador		Proponen propuestas e iniciativas para promover una educación de calidad		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
Durante el desarrollo del taller participaron 24 personas	18	6	20	4	15	9	17	7



Criterio N°1

Como observamos en nuestro gráfico, seis participantes expresan con dificultad tener conocimiento sobre los tipos de liderazgo, mientras que, el otro grupo de dieciocho participantes expresa tener conocimiento del tema, con lo cual podemos inferir que el conocer no tiene relación directa con la aplicación, es importante incorporar el ingrediente movilizador que otorga el liderazgo transformador.

Criterio N°2

En este segundo criterio, observamos que cuatro de los participantes no muestran motivación y actitud participativa durante la ejecución de las dinámicas grupales, mientras que los otros veinte manifiestan estar motivados, lo cual se evidencia por la actitud participativa al momento de cumplir los objetivos del grupo de trabajo.

Criterio N°3

Al observar este tercer criterio, vemos que nueve de los participantes no identifica las causas y consecuencias de no asumir un liderazgo transformador, a diferencia de las otras quince personas que si logran identificar y expresan posibles causas y consecuencias de la ausencia de un liderazgo.

Criterio N°4

En este cuarto criterio, siete personas no proponen iniciativas que aporten a mejorar la educación, mientras que las otras diecisiete si dan a conocer dentro su grupo algunas propuestas e iniciativas innovadoras a fin de promover una educación de calidad.

IV. CONCLUSIONES

La gestión educativa intenta comprender y orientar las múltiples interrelaciones que existen entre las personas. Para ello, se requiere implementar acciones orientadas en la formación, capacitación y actualización desde una perspectiva funcional directiva y pedagógica que implica la participación de actores colectivos. Asimismo, para lograr una educación de calidad es necesario ejercer y promover el liderazgo transformador con el cual, el personal de la I.E 128 podrá comprometerse con la misión y visión del centro educativo alcanzando las metas institucionales plasmadas en los instrumentos de gestión.

Para el mejoramiento de la calidad educativa es necesario poner en práctica el liderazgo transformador, así como los componentes de la gestión educativa, empezando por los principios, la estructura organizativa, los procesos de gestión institucional. Considerando que, de manera transversal a los componentes, se incluye gestionar el clima organizacional a partir del liderazgo que inspira y moviliza a los colaboradores quienes asumen el trabajo no por imposición sino por un entendimiento claro de su valor dentro de la institución.

La gestión educativa vigoriza y posibilita el dominio de calidad educativa; que desarrolla la máxima capacidad para componer riqueza y contribuir al aparato educativo; originando así habilidades en la comunicación, suficiente espíritu crítico, además fortalece el compromiso y transforma una realidad social, ya que los integrantes de la comunidad educativa N° 128 “La Libertad” asumen una responsabilidad compartida que posibilita una educación de calidad.

V. RECOMENDACIONES

Dentro del Plan Anual de trabajo de la Institución Educativa o a nivel de UGEL, se debe incluir cursos o talleres o programas de capacitación que contribuyan a identificar sus capacidades y actitudes en el desarrollo de un estilo de gestión sistémico abierto, así como al impulso del liderazgo que contribuya a la ejecución de la visión y misión. Donde, la evaluación del personal no solo será vertical sino horizontal, esto permitirá identificar los puntos débiles de la gestión con el cual, se elaborará un plan de acción que considere las fortalezas y oportunidades para el logro de una educación de calidad, además se debe promover talleres sobre liderazgo transformador enfocado en fortalecer y reconocer el valor de las personas.

Implementar los componentes de gestión, que implica formular los instrumentos de gestión que deben partir de la planificación, en otras palabras, realizar un diagnóstico previo, establecer metas realistas, actividades factibles, seguimiento y evaluación a fin de medir el avance y corregir deficiencias. Del mismo modo, las personas involucradas en la formación educativa deben conocer que los instrumentos de gestión se vinculan con los Objetivos del Proyecto Educativo Nacional al 2021, también podemos decir, que se pueden elaborar con la participación y aportes de los actores educativos, instrumentos de gestión con proyección de futuro para lograr una educación de calidad pertinente y coherente con el contexto social.

Implementar un modelo de gestión educativa participativa que promueve la práctica del Liderazgo transformador desde la función docente que involucra a los actores educativos, que oriente el cambio y establezca confianza por medio de la comunicación

y gestión del clima organizacional integración organizacional, delegando responsabilidad y autoridad que permita ofrecer un servicio de calidad y de mejora continua. A partir de este enfoque se puede impulsar el liderazgo que genere proyectos de innovación donde se promueva la investigación que construya un perfil claro sobre la estructura organizacional que responda a la realidad y necesidad del educando que aporta al logro de los objetivos trazados como país.

VI. REFERENCIAS

- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa: Enfoques y procesos*. Lima.
- Alvarado, O. (2018). *Gestión Educativa: Enfoques, procesos y perspectiva*. Lima: Editorial EDUNT.
- Arana, M. (1998). *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Lima: Editorial San Marcos.
- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo pedagógico*. Granada. Universidad de Granada. *Educación* 2011, vol 47/2. 253-275
- Calero, P. (1998). *Hacia la Excelencia de la Educación*. Lima: Editorial San Marcos
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas del tipo A y el tipo B)*, Santiago de Chile: Unesco.
- Chávez, W. & otros (2018). *Fundamentos de Gestión Educativa*. Lima
- Constitución Política del Perú. (1993).
- Correa, A., Álvarez A., Correa, S. *La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma*. Extraído el 17 de Octubre de 2015 desde <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Cuevas, C. (2013). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. Lima: Editorial San Marcos
- Fischman, D. (2005). *El Líder Transformador II*. Peru: Editora El Comercio S.A.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P (2014), *Metodología de la investigación*. México, Editorial Mc Graw-Hill.

- Hirmas, G. (2006). Educación, Pasión y significado. Cochabamba: Editorial Kerigma.7
- Mark, T. (2004). Máster de Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Marrou, R. (2013). Problemática de la Educación Superior. Lima: Editorial San Marcos.
- Ministerio de Educación (2007). Proyecto Educativo Nacional al 2021. Lima, Perú. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015). Compromisos de Gestión Escolar. Lima, Perú. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016). Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I.E. 2017. Lima, Perú, MINEDU
- Monge, A. (2003). Liderazgo Educativo y retos de la educación superior en el siglo XXI: Hacia la visión y la Acción, *Educare (IV)*, 61-75.
- National Minority AIDS, Serie de efectividad Organizacional: Manual “Desarrollo de Liderazgo”, extraído el 18 de Octubre de 2015 desde <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Ríos, R. (2015). El Talento Humano en los Sistemas de Gestión. Bogotá, Colombia. ICONTEC.
- Robbins, S., Coulter, M. (2014), Administración. México: Editorial Pearson.

VII. ANEXOS

PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DEL TALLER

TÍTULO: ¿CÓMO EJERCER UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR?

APRENDIZAJES ESPERADOS		
COMPETENCIAS	CAPACIDADES	INDICADORES
Actúa responsablemente respetando la participación de los demás.	Maneja conflictos de manera constructiva a través de pautas, estrategias y canales apropiados.	Analiza e identifica los diferentes tipos de liderazgo.
Participa en asuntos públicos para promover el bien común.	Discierne el tipo de acciones participativas y propone alternativas que puede usar en el desarrollo del liderazgo.	Propone y gestiona iniciativas para lograr un liderazgo transformador y una educación de calidad dentro y fuera de la Institución Educativa.

SECUENCIA DIDÁCTICA - PRIMERA SESIÓN		
TIEMPO	MOMENTOS	RECURSOS
20 minutos	<p>Inicio El docente da la bienvenida a los participantes e indica la competencia, capacidad e indicador a trabajar, así como el producto a presentar al final de la sesión.</p> <p>Motivación: El docente indica a los participantes que harán una dinámica “aviones de papel”, organiza al grupo en subgrupos de 3 ó 4 participantes, luego pide que cada grupo elija un líder, seguidamente cada grupo recibirá 10 hojas de papel (A4) indicando que cada grupo deberá confeccionar durante 10 minutos la mayor cantidad de aviones según el modelo acordado, utilizando las hojas de papel recibidas, terminado el tiempo cada grupo tendrá que hacer volar los aviones y lograr que caigan en la pista de aterrizaje (acondicionada en el piso), ganará el grupo que logre hacer volar y aterrizar la mayor cantidad de aviones. Enseguida realizamos las siguiente preguntas:</p> <p>Saberes previos: ¿Cuál es el objetivo de la dinámica? ¿Qué tareas desempeñaron? ¿Cómo se sintieron durante el desarrollo de la dinámica? ¿Qué criterios o cualidades tomaron en cuenta al momento de elegir al líder? Paralelamente el docente en la pizarra escribe las respuestas de los participantes.</p>	Hojas de papel Pizarra y plumones
	<p>Desarrollo En un primer momento, les pedimos a los participantes que se agrupen en equipos de 3-4 integrantes, luego se reparten</p>	

30 minutos	<p>hojas de papel, cada participante describirá: el desempeño laboral, el desempeño participativo, y algún rasgo del carácter de las personas que conforman su equipo. Se les mencionará que en la evaluación del desempeño individual de las y los participantes deben ser respetuosos con sus compañeros de labores, realizando comentarios siempre en términos propositivos. Por ejemplo: “Rosa, nos costó mucho que informes tus ideas, hubiese sido mejor que te animes a dar a conocer los acuerdos”. Los participantes entregarán sus anotaciones al docente quien colocará dentro de un sobre los términos propositivos que redactaron los participantes.</p> <p>Seguidamente, el docente intercambiara los sobres e ira sacando al azar, para entregar a cada participante o grupo. A continuación, hacemos un círculo con todas y todos los participantes para revisar las anotaciones que cada uno de ellos espera que mejoren o cambien sus compañeros de trabajo. Dado que los comentarios son anónimos, la lectura se puede turnar con todo el grupo.</p> <p>Para la evaluación grupal, es de suma importancia que su autoevaluación se haga en base a hechos concretos y no en sus creencias, por ello, debemos ayudarlos a ser lo más objetivos posibles en la evaluación de su propio desempeño. El docente ayudará a reflexionar en base a qué hechos surgen de esta observación, e ira evaluando posibles propuestas para buscar la efectividad, si todos están de acuerdo o si en todo caso, no pueden reconocer que habilidades imposibilitan o favorecen el buen desarrollo dentro del lugar donde laboran, identificarán como otras propuestas si motivan al cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A continuación los participantes visualizan el video titulado: “Siguiendo al Líder” https://www.youtube.com/watch?v=csFD_e1JTck • El docente plantea las siguientes interrogantes: ¿De qué trata el video?, ¿Por qué es importante solucionar un conflicto bajo la guía de alguien? ¿Qué pasaría si nadie escucha a nadie? <p>Los participantes dan sus apreciaciones mediante la técnica de la lluvia de ideas.</p> <p>El docente, en base a los aportes de los participantes, aclara el tema: Cuales son las características, como funcionan y las diferencia de los tipos de liderazgo. El cuál, será proyectado mediante gráficos visuales, para que los participantes complementen su información con ayuda de los recursos tecnológicos.</p> <p>Los participantes comentan en grupo sobre: el funcionamiento de diferentes tipos de liderazgo.</p>	Hojas de papel, sobres, video, proyector y laptop
10 minutos	<p>Cierre</p> <p>El docente expone a modo de conclusiones sobre liderazgo y sus tipos, seguidamente formula las siguientes preguntas: ¿Qué aprendí? ¿Cómo lo aprendí?</p>	

SECUENCIA DIDÁCTICA - SEGUNDA SESIÓN		
TIEMPO	MOMENTO	RECURSOS
10 minutos	<p>Inicio</p> <p>El docente solicita a los participantes que se organicen en dos grupos, luego cada grupo debe elegir un representante. Luego a ambos representantes se les vendará los ojos y se les explicará que deben llenar 3 vasos con agua, los integrantes de su equipo serán quienes los guíen a cumplir su objetivo.</p> <p>Luego se les pide que respondan las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Qué opiniones tenemos respecto a esta dinámica? ¿Qué propuestas consideraron necesarios para conseguir el objetivo? ¿Cómo gestionaron las iniciativas para lograr la obtención de un trabajo de Calidad? ¿Se puede decir que al guiar a su compañero desarrollaron una dirección de calidad?</p>	Hojas de papel Pizarra y plumones
30 minutos	<p>Desarrollo</p> <p>En esta parte, explicamos a las y los participantes en qué consiste, el liderazgo transformador y educación de calidad, el tema será proyectado mediante gráficos visuales, para que los participantes complementen su información con ayuda de los recursos tecnológicos</p>	Proyector y laptop
20 minutos	<p>Cierre</p> <p>El docente pide a los participantes que se vuelvan a agrupar de 3 – 6 personas, seguidamente se les repartirá la ficha de trabajo la cual será trabajada en forma grupal. Después de terminar el desarrollo de la ficha se pedirá a 2 de los representantes del grupo que explique sus respuestas con las que el docente hará el feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo más importante que aprendí en esta sesión? • ¿Qué dificultades tuve para identificar información? Y ¿Cómo pude superarlas? • ¿Qué habilidades he desarrollado para ejercer el desarrollo del liderazgo transformador? 	Copias de la ficha de trabajo

FICHA DE TRABAJO

1. Teniendo en cuenta cómo se maneja un liderazgo transformador responda en sus propias palabras, dentro del recuadro, las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede aplicar los diferentes tipos de liderazgo dentro la Organización donde labora?

- Luego exprese, ¿Cómo deberá colaborar con el logro de los objetivos, a partir del conocimiento de liderazgo transformador ¿Qué quisiera que cambie o mejore?

2. Luego, los participantes dan respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué propuestas e iniciativas puedo gestionar para desarrollar y promover una educación de calidad dentro y fuera de la Institución que labora?

- ¿Cuáles serán las causas y consecuencias si no asumimos cada uno de nosotros el desarrollo del liderazgo transformador para el logro de una educación de calidad dentro y fuera de nuestra institución?

CAUSAS				CONSECUENCIAS			
Examina el problema y sus efectos				efectos negativos y repercusiones del problema			
IDENTIFICA EL PROBLEMA.							
-							
OBJETIVOS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA							
1.							
2.							
3.							

FICHA DE OBSERVACIÓN

Ficha de observación								
Nombre del equipo:	N° de integrantes:							
INTEGRANTES	Expresan conocimientos previos sobre el tema		Muestra motivación y actitud participativa		Proponen propuestas e iniciativas para promover una educación de calidad		Identifica causas y consecuencias al no asumir un liderazgo transformador	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1								
2								
3								
4								

Ficha de observación Consolidado de datos								
Nombre del equipo:	N° de integrantes:							
INTEGRANTES	Expresan conocimientos previos sobre el tema		Muestra motivación y actitud participativa		Identifica causas y consecuencias al no asumir un liderazgo transformador		Proponen propuestas e iniciativas para promover una educación de calidad	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Durante el desarrollo del taller participaron 24 personas	18	6	20	4	15	9	17	7

FOTOS DEL TALLER DE CAPACITACIÓN



FOTOS DEL TALLER DE CAPACITACIÓN

