



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N° 15 del 31 de octubre de 2012

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**El liderazgo y su relación con la gestión directiva de los directivos docentes
en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila**

**Informe presentado como requisito para optar al grado de Magister en
Administración y Planificación Educativa**

Autor: Benjamín Guerra Díaz

Tutor: Israel Castañeda Pachón

Panamá, marzo de 2020

Dedicatoria

Quiero dedicar este proyecto de grado a mi hermano Juan Carlos Guerra Díaz, que a pesar de su partida me ha dejado una gran enseñanza de vida: su fortaleza, perseverancia, ingenio, creatividad y amistad incondicional lo llevo a tener éxitos personales y darme un ejemplo de ser humano. Sentir que desde el cielo estará feliz por mí nuevo logro me llena de satisfacción y orgullo personal culminar con mi maestría.

Agradecimientos

Gracias a Dios por la salud y el bienestar para poder disfrutar de mi familia y seres queridos, gracias por las experiencias de la vida porque ellas forjan y me han dado la sabiduría para afrontar las dificultades, Gracias a mi compañera sentimental Diana Marcela Delgado Becerra porque juntos con esfuerzo y dedicación logramos esta meta, Gracias al maestro Israel Castañeda por el acompañamiento y tutoría de mi trabajo de tesis. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad he podido disfrutar de este nuevo logro profesional.

Resumen

La tesis titulada “*El liderazgo y su relación con la gestión directiva de los directivos docentes en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila*”. Se realizó con el objetivo de Determinar la relación del liderazgo de los directivos con la gestión directiva de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila, para fortalecer los procesos de gestión directiva en cuanto a las relaciones del directivo docente con los diferentes estamentos educativos a través del liderazgo para el mejoramiento institucional. La investigación se apoyó en los procedimientos de la investigación cuantitativa, de tipo experimental y diseño correlacional. A través del cual se busca de manera especial presentar características de las variables que son materia de análisis, explicando los resultados del liderazgo y su relación y con la gestión directiva, lo que permitirá realizar la correlación entre las variables, explicando porque suceden los hechos y en qué condiciones se dan con relación a las variables que se plantean considerando las características de las preguntas en relación a la investigación. Una de las principales conclusiones fue que se evidenció la falta de realizar una autoevaluación objetiva y un seguimiento periódico a la gestión directiva en relación al direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno; teniendo en cuenta que con los procesos de capacitación en liderazgo realizados se mejoraron substancialmente todos los procesos de gestión educativa.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo educativo, comunicación, gestión educativa, gestión directiva.

Abstract

The thesis entitled "Leadership and its relationship with the directive management of the teaching directors in the Monserrate Educational Institution of the municipality of La Plata, Huila". It was carried out with the objective of determining the relationship of the leadership of the directors with the directive management of the Monserrate Educational Institution of the municipality of La Plata, Huila, to strengthen the directive management processes in terms of the relationships of the teaching director with the different levels education through leadership for institutional improvement. The research was supported by the procedures of quantitative research, experimental and correlational design. Through which it is sought in a special way to present characteristics of the variables that are the subject of analysis, explaining the results of leadership and its relationship and with the directive management, which will allow the correlation between the variables, explaining why the events happen and under what conditions are given in relation to the variables that arise considering the characteristics of the questions in relation to the research. One of the main conclusions was that there was evidence of the lack of an objective self-evaluation and periodic monitoring of the directive management in relation to the strategic direction, the institutional culture, the climate and the school government, in addition to the relations with the environment; taking into account that with the leadership training processes carried out, all educational management processes were substantially improved.

Keywords: leadership, educational leadership, communication, educational management, managerial management.

Índice General

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v
Índice General	vi
Lista de Tablas.....	ix
Lista de Gráficas	xiii
Lista de Anexos	xvii
Introducción	17
CAPITULO I	19
1. CONTEXTUALIZACION DE LA PROBLEMÁTICA.....	19
1.1. Descripción de la Problemática	19
1.2 Formulación de la Pregunta de Investigación	23
1.3 Hipótesis	23
1.3.1 Hipótesis General.....	23
1.3.2 Hipótesis Nula.....	23
1.4 Objetivos de la Investigación.....	24

1.4.1 Objetivo General.....	24
1.4.2. Objetivos específicos.	24
1.5 Justificación e Impacto	25
CAPÍTULO II	29
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.1 Bases Teóricas, Investigativas.	29
2.1.1 Bases Teóricas	29
2.1.2 Bases Investigativas.....	79
2.2 Definición Conceptual y Operacional de las Variables	87
2.3. Operacionalización de las Variables	87
CAPÍTULO III	95
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	95
3.1 Enfoque de la Investigación.....	95
3.2. Tipo de la Investigación.	96
3.3. Diseño de la Investigación.	97
3.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación	98
3.4.1 La Encuesta:.....	99
3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos	99

3.5 Población y Muestra	100
3.5.1 Población.	100
3.5.2 Muestra.....	101
3.5.3 Muestreo	101
3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	101
3.7. Consideraciones Éticas	102
3.8 Técnicas y análisis de datos.....	103
CAPÍTULO IV	104
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	104
4.1 Técnicas de Análisis de Datos o Hallazgos.	104
4.2 Procesamiento de Triangulación de los Hallazgos.	105
4.2.2 Encuesta a Estamentos Educativos.....	105
4.3 Discusión de los Resultados.	138
Conclusiones.....	147
Recomendaciones	148
Bibliografía.....	150
Anexos.....	153

Lista de Tablas

Tabla 1. Gestión de Directiva	71
Tabla 2. Gestión Académica	73
Tabla 3. Gestión Financiera y Administrativa..	75
Tabla 4. Gestión de la Comunidad.....	76
Tabla 5. Operacionalización de las Variables.....	87
Tabla 5. La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa.	105
Tabla 6. Participa activamente en la elaboración y actualización del PEI con la colaboración de los estamentos educativos.....	107
Tabla 7. Se evalúa periódicamente el cumplimiento de las metas respondiendo a sus objetivos y al direccionamiento estratégico	108
Tabla 8. El directivo docente cuenta con proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico mediante diversos medios de comunicación	110
Tabla 9. Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas	111
Tabla 10. El directivo docente basa su liderazgo en discutir los diferentes temas con los estamentos educativos antes de tomar una decisión	113

Tabla 11. Existe el éxito y cumplimiento de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico en el centro educativo, en relación con liderazgo del directivo docente.....114

Tabla 12. El docente y directivo docente puede mejorar su desempeño laboral, si proyecta con antelación y programa organizadamente cada uno de las actividades pedagógicas, estableciendo procedimientos formales para recoger información y socializarla.....116

Tabla 13. El directivo docente, hace uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomenta la comunicación tanto en forma ascendente como descendente para la toma de decisiones.....117

Tabla 14. El directivo docente implementa procesos de autoevaluación integral que abarca las diferentes sedes, empleando instrumentos y procedimientos claros.....119

Tabla 15. El directivo docente, cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa solicitando aportes antes de tomar decisiones y los usa produciendo un efecto positivo en sus colaboradores120

Tabla 16. El directivo docente lidera las reuniones del consejo directivo permitiendo el aporte activo de todos los miembros y hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su cumplimiento122

Tabla 17. E Existen espacios oportunos para debatir con el consejo académico, para garantizar que el proyecto pedagógico sea coherente con las necesidades de la diversidad y se implemente en todas las sedes, áreas y niveles.....123

- Tabla 18. El directivo docente, considera importante la participación democrática de los estamentos del gobierno escolar para toma las decisiones pertinentes y apoya la definición de políticas institucionales que favorece a la diversidad de la población.....125
- Tabla 19. El directivo docente hace notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.....126
- Tabla 20. El directivo docente lidera la evaluación y mejora del uso de los diferentes medios de comunicación empleados, en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.....128
- Tabla 21. El directivo docente promueve un sistema de estímulos y reconocimientos a los logros de docentes, estudiantes y administrativos que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada.....129
- Tabla 22. En todas las sedes de la institución se observan el entusiasmo y una elevada motivación hacia el aprendizaje, lo que se refleja en toda la comunidad educativa131
- Tabla 23. El directivo docente lidera, reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar y mediar los conflictos; permitiendo la participación de los estamentos educativos132
- Tabla 24. El directivo docente lidera procesos de intercambio fluido de información con las autoridades educativas, facilitando la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas.....134

Tabla 25. El directivo docente promueve alianzas y acuerdos con diferentes entidades, estamentos de la comunidad educativa y sectores de la comunidad en general, para apoyar la ejecución de sus proyectos.....135

Tabla 26. Considera que existe relación entre el liderazgo del directivo docente y la gestión directiva.....137

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Paradigma PCL. Liderazgo centrado en principios	51
Gráfica 2. La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa.	106
Gráfica 3. Participa activamente en la elaboración y actualización del PEI con la colaboración de los estamentos educativos.....	107
Gráfica 4. Se evalúa periódicamente el cumplimiento de las metas respondiendo a sus objetivos y al direccionamiento estratégico.....	109
Tabla 5. El directivo docente cuenta con proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico mediante diversos medios de comunicación	110
Gráfica 6. Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas	112
Gráfica 7. El directivo docente basa su liderazgo en discutir los diferentes temas con los estamentos educativos antes de tomar una decisión	113
Gráfica 8. Existe el éxito y cumplimiento de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico en el centro educativo, en relación con liderazgo del directivo docente.....	115
Gráfica 9. El docente y directivo docente puede mejorar su desempeño laboral, si proyecta con antelación y programa organizadamente cada uno de las actividades pedagógicas, estableciendo procedimientos formales para recoger información y socializarla.....	116

Gráfica 10. El directivo docente, hace uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomenta la comunicación tanto en forma ascendente como descendente para la toma de decisiones.....118

Gráfica 11. El directivo docente implementa procesos de autoevaluación integral que abarca las diferentes sedes, empleando instrumentos y procedimientos claros.....119

Gráfica 12. El directivo docente, cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa solicitando aportes antes de tomar decisiones y los usa produciendo un efecto positivo en sus colaboradores121

Gráfica 13. El directivo docente lidera las reuniones del consejo directivo permitiendo el aporte activo de todos los miembros y hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su cumplimiento122

Gráfica 14. Existen espacios oportunos para debatir con el consejo académico, para garantizar que el proyecto pedagógico sea coherente con las necesidades de la diversidad y se implemente en todas las sedes, áreas y niveles.....124

Gráfica 15. El directivo docente, considera importante la participación democrática de los estamentos del gobierno escolar para toma las decisiones pertinentes y apoya la definición de políticas institucionales que favorece a la diversidad de la población.....125

Gráfica 16. El directivo docente hace notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.....127

Gráfica 17. El directivo docente lidera la evaluación y mejora del uso de los diferentes medios de comunicación empleados, en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.....128

Gráfica 18. El directivo docente promueve un sistema de estímulos y reconocimientos a los logros de docentes, estudiantes y administrativos que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada.....130

Gráfica 19. En todas las sedes de la institución se observan el entusiasmo y una elevada motivación hacia el aprendizaje, lo que se refleja en toda la comunidad educativa
.....131

Gráfica 20. El directivo docente lidera, reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar y mediar los conflictos; permitiendo la participación de los estamentos educativos
.....133

Gráfica 21. El directivo docente lidera procesos de intercambio fluido de información con las autoridades educativas, facilitando la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas.....134

Gráfica 22. El directivo docente promueve alianzas y acuerdos con diferentes entidades, estamentos de la comunidad educativa y sectores de la comunidad en general, para apoyar la ejecución de sus proyectos.....134

Gráfica 23. Considera que existe relación entre el liderazgo del directivo docente y la gestión directiva.....137

UNMECFT

Lista de Anexos

Encuesta a estamentos educativos.....153

Introducción

La investigación denominada “El liderazgo y su relación con la gestión directiva de los directivos docentes en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila”, busca determinar la relación del liderazgo de los directivos con la gestión directiva, para el mejoramiento de la gestión directiva fortaleciendo el liderazgo en el directivo docente a través de una mayor participación democrática con los diferentes estamentos de la comunidad educativa y de esta manera fortalecer los procesos de gestión en pro de la calidad de la educación.

Es importante reconocer que para que haya una verdadera calidad educativa es importante estar realizando periódicamente un seguimiento a la evaluación de la institución y los planes de mejoramientos planteados para mejorar los procesos y los componentes de la gestión directiva y de esta manera contribuir al mejoramiento continuo de la gestión educativa y sobre todo de las relaciones entre los estamentos educativos, donde a través del trabajo en equipo se contribuya a mejorar las metas planteadas a corto, mediano y largo plazo por la Institución Educativa.

En la investigación se reconoce que la calidad educativa se materializa en los diversos niveles del sistema educativo y la instancia fundamental es teniendo en cuenta las políticas de estado, de gobierno y sectoriales, las cuales se deben consolidar en las instituciones educativas. Pero la dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y, sobre todo, la capacidad de gestión, que depende de la capacidad de liderazgo de los rectores(as) de las instituciones educativas, que implica el gestor y promotor de la productividad, eficiencia y eficacia. La investigación entonces, trata de la relación de las capacidades de liderazgo de los rectores y su influencia en el mejoramiento de la gestión directiva institucional.

En el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta cinco capítulos. En el primero se abordan los aspectos generales de la investigación como es la descripción de la problemática, la formulación de la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo se presenta el marco referencial, en lo concerniente los antecedentes y las bases teóricas correspondientes a al liderazgo, la comunicación, la motivación, la gerencia educativa, y la gestión directiva. En el tercer capítulo se da cuenta de la metodología llevada a cabo para la realización de la investigación, donde se describen el enfoque, el tipo y diseño de la investigación, la hipótesis, la población y muestra, así mismo se detallan los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información y el proceso utilizado para su análisis. En el cuarto capítulo se presentan el análisis e interpretación de la información ofrecida por los directivos y docentes de muestra vinculados a la investigación, aquí se presenta el análisis del procesamiento de los datos resultantes de la encuesta y la discusión de los resultados con su respectiva triangulación, en relación con categorías contempladas en la investigación. En el quinto capítulo se hace referencia a sus conclusiones y recomendaciones.

Una de las principales conclusiones fue que a través del liderazgo se puede generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de los diferentes estamentos educativo y de esta manera se mejoran los procesos de gestión coordinando esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento institucional (PMI).

CAPITULO I

1. CONTEXTUALIZACION DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. Descripción de la Problemática

Planteamiento del problema:

En la actualidad la educación es considerada como eje para el desarrollo de todas las comunidades dentro de la sociedad en general, de ahí la importancia de velar por orientar todos los procesos de gestión educativa hacia la calidad, es decir, se necesita fortalecer el trabajo en equipo tanto de directivos, docentes y comunidad en general para realizar un proceso continuo de mejoramiento educativo, materializándose en los diversos niveles del sistema educativo, la cual es la instancia donde se concretan las políticas de estado, de gobierno y sectoriales.

La Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila, se encuentra ubicada en la zona rural, en el centro poblado de Monserrate. Por estar ubicada en zona rural es poca la comunicación que se realiza con los diferentes estamentos de la comunidad educativa y el rector. Atendiendo a lo expuesto no se ha realizado una investigación a identificar los problemas organizacionales y de gestión que se presentan por la falta de liderazgo del directivo docentes.

De esta manera, según Murillo Torrecilla (2014), “es necesario que las organizaciones educativas desarrollen un sistema central de valores compartidos que construyan la estrategia, los sistemas y la estructura sobre bases sólidas sustentadas en su filosofía institucional”. Es a través del liderazgo y en especial de los directivos docentes que orientan las diferentes gestiones educativas para

otorgar poder y autoridad, y de esta manera generar más iniciativa, compromiso e innovación en los diferentes procesos de gestión para mejorar la calidad educativa.

Las últimas evaluaciones institucionales del centro educativo, han arrojado dificultades en los diferentes procesos a causa del poco liderazgo que ejerce el recto y sobre todo al no tener en cuenta a los estamentos en la toma de decisiones, generándose al interior de la comunidad educativa una situación de desinformación, comunicación tardía, poca información al interior de los estamentos educativos, logrando como consecuencia bajos niveles de compromisos, que no permiten el consenso y la confrontación en las decisiones. De tal manera, que la autoridad sigue aún centralizada en la persona del rector.

Según, Chiavenato (2009), “considera que el liderazgo es fundamental en la administración, dado que el gestor está al tanto de cómo motivar y conducir las personas que integran la organización educativa”. El rector(a) de las instituciones educativas ejerce una influencia permanente en su quehacer dentro de la gestión educativa, de ahí la importancia de fortalecer en ellos el liderazgo para orientar su desempeño en la consecución de las metas propuestas en los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI); El liderazgo debe constituirse en un fenómeno social que tiene gran importancia en las interacciones humanas y en los fines y objetivos propuestos por la institución educativa. Es a través del liderazgo que el directivo docente puede lograr cambios significativos en los diferentes procesos de gestión educativa, favoreciendo con esto nuevas dinámicas que produzcan efectos positivos en la calidad educativa de las instituciones.

En la institución educativa se observa por parte del rector que asume todas las funciones, no delega responsabilidades en los miembros de los estamentos educativos, logrando de esta manera que la gestión directiva sea lenta y poco funcional. La poca participación que se delega en los miembros de la comunidad educativa trae como consecuencia la elaboración de los distintos proyectos son

construcción colectiva, teniendo como limitante el pretexto de no contar con los medios de comunicación por estar ubicada la institución en la zona rural.

Las instituciones educativas en cabeza del rector(a) y sus coordinadores debes buscar los mecanismos para desarrollar la capacidad en la comunidad educativa de ser funcionales y productivos, en un mundo que cambia constantemente. De ahí la importancia de que los directivos docentes estén preparados para afrontar los cambios y problemáticas que se presentan en las instituciones para mejorar los procesos y por ende la calidad educativa.

Para afrontar estos cambios y problemáticas debe el directivo ser capaz de involucrarse con eficiencia y eficacia en los procesos de gestión escolar y asumir en los diferentes procesos un liderazgo que contribuya al mejoramiento institucional. Según un estudio de la UNESCO (2014),

La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostentan la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares.

Esta situación no es ajena a la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila; puesto que se evidencia que no hay un clima organizacional propicio entre los directivos y docentes en donde se realice un trabajo mancomunado para el mejoramiento del rendimiento del trabajo por parte de los docentes como de los estudiantes y comunidad en general. No se propicia en la institución una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de los procesos de gestión.

Es importante reconocer que en las instituciones educativas realiza un papel importante el directivo en los procesos de gestión en donde pueda conducir, guiar

y orientar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa a cumplir con los propósitos y metas institucionales planteadas en la evaluación y plan de mejoramiento institucional.

En relación a esta problemática existen diversos planteamientos y conclusiones como lo señalan respecto al liderazgo directivo Alfonso (2001), señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos” (p.13); otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros de la Institución Educativa.

Las directrices del ministerio de educación nacional MEN y las secretarías certificadas orientan al directivo docente a ser líderes dentro de su institución en donde armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de gestión escolar para logra un aprendizaje de calidad en sus estudiantes y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

En las instituciones educativas se está evaluando los diferentes roles, entre estos el del directivo para promover cambios innovadores en las instituciones para fortalecer el clima organizacional y sobre todo los procesos de gestión en beneficio de la formación integral de los estudiantes a cargo. Se busca concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de las instituciones educativas, mediante la figura del director-líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional.

El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro del horizonte institucional teniendo en cuenta su modelo pedagógico. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para el mejoramiento institucional desde los procesos de gestión escolar y mejorar de esta manera la calidad educativa.

Atendiendo a lo expuesto se considera en la presente investigación responder a la siguiente pregunta:

1.2 Formulación de la Pregunta de Investigación

¿En qué medida la gestión directiva se relaciona con el liderazgo de los directivos docentes en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila?

1.3 Hipótesis

1.3.1 Hipótesis General

El liderazgo de los directivos se relaciona con la gestión directiva de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

1.3.2 Hipótesis Nula

El liderazgo de los directivos no se relaciona con la gestión directiva de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación del liderazgo de los directivos con la gestión directiva de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

1.4.2. Objetivos específicos.

Diagnosticar la situación de liderazgo en la gestión directiva analizando la autoevaluación y el plan de mejoramiento institucional en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos con el direccionamiento y gestión estratégica en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos con el gobierno escolar y la cultura institucional en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos con el clima escolar y las relaciones con el entorno en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

1.5 Justificación e Impacto

En la actualidad en la era del conocimiento que se presenta en las sociedades modernas no es ajeno que en las instituciones educativas se presentan desafíos sin precedentes históricos, causando un profundo impacto en la educación; es por esto que el liderazgo debe tomarse como un mecanismo o estrategia del directivo para alcanzar el potencial máximo de las personas, directivos, docentes y comunidad en general para demostrar fortaleza y flexibilidad al mismo tiempo que inspire y apoye los procesos de gestión educativa. Es el directivo que desde su liderazgo busque el cambio de la historia de la comunidad y su institución donde deje un legado. Las personas que demuestran liderazgo generalmente, han mostrado cualidades extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel institucional.

Covey (1998), plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. El liderazgo en las instituciones educativas debe tener un sentido formativo y de proyección de su comunidad educativa en los diferentes procesos de gestión escolar. El directivo como líder debe ser una persona con condiciones y de perfil con sentido de la educación, en donde tenga cualidades para orientar los procesos educativos en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional representada en la formación integral de las personas que hacen parte de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, egresados y sector productivo).

La investigación surge ante la necesidad de mejorar los procesos de gestión en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila, en donde se atiende el permanente cuestionamiento de la gestión escolar por parte de la comunidad educativa. Esto se genera porque el rector y directivos docentes como

responsable de la institución no asumen un rol protagónico de gestión que corresponda una dinámica de acción formativa, de comunicación continua donde se fundamente en los ideales filosóficos institucionales y por consiguiente en el mejoramiento de la formación integral de sus estudiantes.

En consecuencia, es necesario realizar una evaluación constante de los procesos de autoevaluación y de los planes de mejoramiento institucional para mejorar los procesos y procedimientos internos contemplados en la evaluación institucional, que serán la base para encausar los objetos y metas de la institución. Es importante realizar un análisis de las diferentes gestiones escolares, pero en especial a la pertinente a esta investigación como es la gestión directiva para detectar las problemáticas más relevantes y buscar soluciones pertinentes, en donde a través de estrategias de liderazgo se busquen soluciones a las mismas con el propósito de mejorar la calidad educativa, centrada en la eficiencia y eficacia de la labor directiva.

Una vez realizado el análisis de la evaluación y el plan de mejoramiento institucional se centró la problemática en las deficiencias que afectan la gestión escolar como es la falta de liderazgo de los directivos docentes, para buscar mecanismos de cambio que fortalezcan dicha gestión. Para ello se hace necesaria la presente investigación con el fin de proponer una alternativa de solución viable y práctica que mejore el liderazgo en la gestión directiva en la institución educativa Monserrate.

La investigación contribuye a la sociedad educativa desde la parte teórica porque se sustenta desde las teorías de los tipos del liderazgo que ejercen los directivos docentes, lo cual permitirá obtener logros en la gestión de una institución educativa. Asimismo, conocer mejor el estado de los conocimientos acerca de la temática abordada, así como comprender con mayor objetividad la influencia o relación que se ejerce entre las variables planteadas en la muestra objeto de estudio.

Desde la práctica busca tomar conciencia respecto a la importancia de la gestión escolar en especial la gestión directiva y la relación con los estilos de liderazgo, razón por la cual se hace necesario el estudio de las variables involucradas en esta directiva, puesto que de ellas dependerá la eficacia y la eficiencia de la gestión escolar, para así brindar un servicio cada vez de mejor calidad, contribuyendo a su vez al mejoramiento institucional y de la calidad educativa.

En relación con la labor social la investigación busca responder a las reales necesidades de la institución educativa, sociales, culturales que la sociedad actual enfrenta, dado que, proporciona elementos de juicio útiles, los cuales constituirán referentes importantes para ofrecer un mejor servicio educativo, constituyéndose en un factor estratégico en el mejoramiento de la labor del directivo docentes.

La investigación es de gran relevancia al sector educativo porque indaga las características de la gestión escolar en especial la gestión directiva y su relación con el liderazgo de los directivos docentes a sabiendas de la incidencia que en este aspecto puede generar en el liderazgo y el fortalecimiento de los procesos de gestión en las instituciones educativas de allí que pueden generarse alternativas que contribuyan al mejoramiento continuo de la educación. Así mismo permitirá a las rectoras, rectores y coordinadores, conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre la gestión directiva y el liderazgo del directivo docentes buscando de esta manera corregir y buscar mejorar en la labor directiva.

La presente investigación tiende a la línea de investigación según los requerimientos de la UMECIT en esta investigación Administración y Gerencia, en el área de Administración y Planificación y en el eje temático Administración Educativa. Es imperante la búsqueda de alternativas hacia el logro de los objetivos que se establecen en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila, exige la existencia de una estrategia basada en saber administrar y

gerenciar; sin embargo, es importante determinar que la gerencia es parte de la actividad administrativa y desde las áreas de formación de la Universidad, es necesario el desarrollo de producciones intelectuales que logren dar respuesta a esa realidad y ser pertinentes en la búsqueda de alternativas de solución de problemas, bajo una lógica científica y académica como es el de administrar con liderazgo para lograr la metas propuestas por la comunidad educativa para fortalecer los procesos de calidad en la Institución Educativa.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Bases Teóricas, Investigativas.

2.1.1 Bases Teóricas

2.1.1.1 El Liderazgo.

El liderazgo es un tema que ha sido estudiado ampliamente en los últimos cincuenta años por una variedad de disciplinas como lo son la administración de empresas, la sociología y la psicología, pero no por esto se ha agotado su abordaje, ya que la transformación que ha tenido en la última década ha sido enorme, especialmente para las organizaciones Latinoamericanas. Para Schein, citado por Davis & Newstrom (2011), factores como la experiencia y el liderazgo son fundamentales para el desarrollo de los diferentes tipos de culturas que permitan el desarrollo positivo o negativo de alguna organización.

Davis & Newstrom (2011) parten del hecho de que el liderazgo es un proceso de influencia, donde “se influye en el comportamiento de las personas o los grupos hacia el logro de los objetivos organizacionales” (Furnham, 2011); apoya esta noción afirmando que el liderazgo es esencialmente un proceso donde “se influye en el comportamiento de los colaboradores hacia la consecución de logros y objetivos

organizacionales”; y finalmente y actualizando a una definición mucho más cercana a tiempos actuales, para Robbins y Judge (2009) “El liderazgo es la aptitud de influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p. 424).

En concordancia con la información previamente expuesta el liderazgo es un proceso de influencia, que siempre está enfocado al cumplimiento de metas organizacionales, lo que hace al liderazgo dependiente de un contexto de trabajo que pueda validarlo; las definiciones sugieren que el liderazgo es el “arte de lograr que otros hagan (y estén dispuestos a hacer) algo que creemos que debe (y tiene que) hacerse” (Furnham, 2011, pág. 536) si se analiza como un proceso interpersonal, se plantea como la forma donde los seguidores influyen en los líderes y estos en los seguidores; para Furnham (2011) lo realmente importante es que el liderazgo sea “continuo y uniforme” para lograr un desarrollo constante.

2.1.1.2 Tipos de Liderazgo.

Para este estudio se abordarán tres tipos de liderazgo los cuales han sido tendencia en la última década en Latinoamérica; el liderazgo transaccional, situacional y transformacional, en este liderazgo en donde se hará mayor énfasis.

2.1.1.2 Liderazgo transaccional.

En contraste con el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional planteado por Hollander en 1978 considera al liderazgo como el resultado de la interacción entre líderes y seguidores y una transacción de necesidades e intereses (Palací et al, 2005); supone que los líderes y subordinados realicen algún tipo de intercambio

donde el líder ofrece soluciones a necesidades de sus subordinados y éstos legitiman su liderazgo en el grupo (Davis & Newstrom, 2003).

El liderazgo transaccional lleva consigo toda una dinámica social, por su parte el líder es encargado de estructurar y gerenciar el grupo o equipo de trabajo, generando bienestar y contribuyendo a la satisfacción de los subordinados, a cambio, los subordinados conceden un mayor estatus a la posición del líder, legitiman su liderazgo y su papel brindándole la libertad necesaria para ser innovador; desde este punto de vista el liderazgo toma un papel de rol más que de un estilo (Palací et al., 2005).

Hablar de liderazgo transformacional y transaccional de forma separada y en términos de contraste puede sonar a una posición encontrada y de competitividad entre estos dos estilos, sin embargo, se debe hacer una aclaración con respecto a estos dos tipos de liderazgo en teorías contrariadas, pero en esencia complementarios.

Al considerar al liderazgo transformacional frente al liderazgo transaccional como posiciones no opuestas, sino complementarias, se hace alusión a un acompañamiento de parte del uno al otro, pero se debe hacer una aclaración precisa, puesto que esto no los hace igual de importantes, Robins & Judge (2009), explican esta posición en el siguiente párrafo:

El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño que van más allá de lo que habría con el solo enfoque transaccional. Pero lo contrario no es cierto, por lo que, si usted es un buen líder transaccional, pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder mediocre. Los líderes mejores son transaccionales y transformacionales (p. 401).

2.1.1.3 Liderazgo Situacional.

El estilo situacional expuesto por Hersey y Blanchard (Palací et al., 2005) parte del supuesto de que no existe un sólo estilo ideal de conducta para liderar que sea totalmente adecuado con respecto a situaciones específicas, de esta forma la eficacia del líder está ligada a variables situacionales. Éstas son el contexto histórico, económico y político en la que se desenvuelven el líder y sus subordinados, determinando las capacidades y competencias que necesita un líder (Newstrom, 2011).

Básicamente, el supuesto desde donde se mueve el estilo parte del grado de madurez que tengan los seguidores determina el patrón óptimo de conducta del líder (Palací et al, 2005). Por consiguiente, los dos tipos de madurez salen a flote: La madurez psicológica, comprendida por el grado de compromiso, dedicación, motivación y voluntad del seguidor; y la madurez técnica, comprendida por la experiencia, el conocimiento, el compromiso de la tarea, etc. (Palací et al., 2005).

Desde la perspectiva situacional, es esencial tratar a los subordinados de forma diferente; esto no quiere decir que no se debe tener un patrón establecido, sino que dependiendo del grado de madurez del subordinado el líder podrá variar de un estilo controlador a un estilo que delegue, el cual permita mayor libertad a su equipo.

2.1.1.4 Liderazgo Transformacional.

Para Furnham (2011) el estilo de liderazgo transformacional hace referencia a los líderes carismáticos; no obstante esto no quiere decir que el liderazgo transformacional sea el mismo liderazgo carismático, según los diferentes teóricos

que han acuñado estos dos términos como lo son Robert House (Carismático) y Bernard Berns (Transformacional), los líderes transformacionales tienen escalas bastante altas de carisma, y en la práctica son casi equivalentes; sin embargo la diferencia que se expone principalmente es el hecho de que el liderazgo transformacional es más amplio que el liderazgo carismático al este imprimir más autonomía y poder de decisión en sus seguidores que el líder carismático (Robbins & Judge, 2009).

El liderazgo transformacional acuñado a Berns en 1978 y desarrollado principalmente por Bass y Avolio en 1985 (Bass, 1999) se centra en los rasgos que tiene el líder que permiten hacer efectivo a su grupo de trabajo a partir de la modificación y transformación de los comportamientos del mismo. Los líderes transformacionales se destacan por la forma inusual en la que los siguen sus subordinados (Spector, 2002).

Los líderes transformacionales en principio utilizan el carisma para energizar y motivar a sus subordinados más allá de sus expectativas originales, estableciendo una visión y misión clara del equipo y de la organización (Davis & Newstrom, 2003), pero también manipulando aspiraciones, necesidades, preferencias y valores que proporcionan una meta por la que vale la pena luchar; de esta forma los seguidores obtiene la motivación necesaria para realizar sacrificios, incluso personales, y alcanzar dichas metas (Spector, 2002) y de esta forma facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivar a sus equipos más allá de un beneficio individual, a un beneficio grupal (Palací et al, 2005).

El liderazgo transformacional no es otro que la capacidad de hacer que los seguidores del líder trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y en el proceso de motivación de sus seguidores, tener en ellos un efecto profundo y extraordinario de desarrollo (Robbins & Judge, 2009).

El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivara realizar cambios permanentes.

Según Gerstner (1996), es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas de que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características.

Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. Es el gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Los gerentes tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología.

En este orden de ideas, Nuñez (2002), considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

La habilidad mental, está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la organización, pero manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr. A pesar de lo expresado por Nuñez, en este aspecto, consideramos que el líder de la organización, lo que debe tener habilidades y destrezas acordes a sus funciones para el rol para el cual fue asignado. Entre los cuales están la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al optimizar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con su entorno.

La madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa.

La necesidad intrínseca de logro, enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas. La habilidad para resolver problemas, se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas. La empatía, está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de

acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

La representatividad, destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores. Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra inmersa la escuela.

Por lo tanto, el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela.

Como líder transformacional, la persona que dirige debe actuar un verdadero comunicador, fuente de motivación, sobre quien tienen las expectativas todos los actores educativos y, por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar de la situación. En consecuencia, alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

Por lo tanto, se infiere que para consolidar un liderazgo transformacional eficaz del directivo se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática detectada, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los elementos (alumnos, docentes, padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social.

2.1.1.5 Comunicación y Liderazgo en la Gestión Educativa.

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro en cualquier institución educativa. El director es indudablemente en el ámbito educativo un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo se logran el éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

Al respecto, según Rodríguez (1993), la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella y en sus constantes intercambios, para ello utilizar tres niveles de comunicación, la intrapersonal (la que realiza consigo mismo), la comunicación interpersonal (el diálogo y trato directo con otros) y la comunicación social que coincide con la interpersonal (se realiza de una persona hacia un grupo como profesor y alumnos, el artista con el público, un orador con su auditorio, entre otros).

Entre las funciones que cumple la comunicación, se debe mencionar también la relacionada con la participación en la mejor forma de tomar decisiones. En una comunicación eficaz, se le facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger. En consecuencia, la toma de decisiones sólidas dependerá del conocimiento que se tenga de los hechos.

La comunicación es la base del liderazgo efectivo, destaca que sin una buena comunicación los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores, por el contrario,

si no saben comunicarse decaen como líderes, desde esta perspectiva, la comunicación se concibe como la herramienta básica que es necesario activar para garantizar un liderazgo transformacional efectivo. Ella se ha convertido en uno de los elementos estratégicos de la gerencia. Es así como el nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y de comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal.

De allí que la comunicación, es una herramienta indispensable de la educación y juega un papel importante dentro de la gerencia educativa, ya que es básica para estimular la relación entre directivo – docente, directivo – representante, directivo – alumno, pues la comunicación es la esencia de una relación efectiva y el proceso básico del cual se derivan las demás funciones, sobre todo en las instituciones escolares en el que es necesario realizar una gestión educativa bajo un clima de confianza y cooperación.

Al respecto Pasquali (2003), define la comunicación como “la relación comunitaria humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (p. 51). Partiendo de esta definición, se puede afirmar que, para darse la comunicación, es condición indispensable que participen por lo menos dos seres humanos interactuando, intercambiando información y logrando comprensión mutua o entendimiento.

Relacionando lo expuesto con el trabajo, es necesario que entre los directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de un grupo u organización son: planificación, organización, control y evaluación, puesto que la misma sirve para

controlar en diversas formas el comportamiento del recurso humano, en este caso específico la consolidación del liderazgo transformacional del directivo.

Por esta razón, el directivo debe mantener una comunicación abierta entre todos los miembros que integran la institución escolar, para desarrollar y mejorar las relaciones. Respecto a esto se destaca que los directivos al aprender a comunicarse dentro y fuera de la institución escolar, se convertirán en verdaderos líderes al facilitar la transformación educativa mediante el diálogo y la conversación en el cual se ponga de manifiesto las ideas y sentimientos, a la vez se discuta y se llega a acuerdos y consensos en los mejores términos. Cabe destacar que una buena comunicación, permite el intercambio mutuo de ideas, con el propósito de unificar criterios para contribuir al logro del éxito dentro de la gestión educativa.

Partiendo de lo expuesto, no debe negarse el inmenso privilegio otorgado a la comunicación como función permanente, esencial e inherente a la naturaleza humana y que permite comunicarse con sus semejantes, pues el acto comunicativo representa una relación comunitaria humana, por lo tanto, factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asumen la socialización del hombre.

En consecuencia, se puede afirmar que para consolidarse en el directivo de una institución educativa un liderazgo transformacional, es indispensable que los miembros que conforman la comunidad escolar estén dispuestos a examinar las posibilidades de cambios, apertura, participación y compromiso colectivo, pues se ha utilizado la comunicación como vía para opinar, conversar, proponer y participar en las decisiones.

La comunicación es el medio que permite al ser humano transmitir información, ideas, opiniones, conceptos, acuerdos o desacuerdos, que son de vital importancia para la acción social y por ende para fomentar el liderazgo transformacional.

Conceptualizando lo expuesto, se ratifica que, dentro del proceso educativo, es de máxima relevancia tener en cuenta el aspecto comunicacional, primeramente, porque todo el proceso escolar implica relaciones interpersonales, entre docentes, directivos y miembros de la comunidad. En este sentido, es necesario que los involucrados establezcan una comunicación horizontal donde se den intercambios de criterios con los docentes, de tal manera que se involucren en la importancia que tiene consolidar el liderazgo del directivo a través del conocimiento de las problemáticas existentes en el entorno educativo.

De la premisa anterior surge la necesidad de profundizar el conocimiento del proceso comunicacional y los elementos que la componen, por parte de los directivos, docentes, padres y/o representantes y alumnos, en esa medida, podrán hacer uso racional, lógico y efectivo de la misma, y así permitir un acertado conocimiento de lo que significa realizar la gerencia con una orientación hacia el liderazgo transformacional.

Asimismo, las interacciones que se producen en la comunicación interpersonal, según Kelinger (1998), es un nivel de comunicación humana extremadamente importante, debido a que en el mismo se establecen las relaciones y permite a los seres humanos orientar sus comportamientos, lo cual implica la producción de la coordinación de comportamientos en las instituciones escolares, para cumplir metas reconocidas en común. La orientación es la esencia de la organización humana. Si se influye en otras personas para orientar sus comportamientos con los de uno, no se es capaz de organizarse a sí mismo. En tal sentido, los aspectos claves en la comunicación interpersonal según Kelinger (1998) son:

- a) El desarrollo de relaciones, como el nivel básico de la organización que ayudan a los individuos a influir sobre el comportamiento de los otros, puesto

que sólo por medio de actividades entrelazadas y coordinadas se pueden lograr algo que tenga consecuencia en la vida de la organización.

- b) La reciprocidad en la comunicación, significa que en las relaciones interpersonales los comportamientos de cada participante son dependientes a los comportamientos del otro.
- c) La influencia y la motivación, significa el grado en que un individuo se compromete a gastar esfuerzos en el cumplimiento de una actividad u objetivo específico. Existen muchos factores en la motivación de un individuo. Dos factores centrales son los incentivos internos y externos más comunes, conocidos como compensaciones intrínsecas y extrínsecas. Los motivadores intrínsecos son bastante ilusorios, se basan en el cumplimiento de creencias y valores individuales. Los motivadores extrínsecos son mucho más obvios, se basan en proporcionar a los individuos compensaciones económicas valiosas, bienes y servicios.
- d) La comunicación terapéutica, entendida como las relaciones interpersonales que ayudan a otra persona a lograr un mejor entendimiento de sí mismo y a comunicarse de manera más efectiva para lograr sus metas.
- e) La empatía, es la capacidad de desarrollar una comprensión total de la condición y los sentimientos de la otra persona y de relacionar esa comprensión con la persona.
- f) La honestidad, se refiere a la capacidad de comunicarse en forma veraz, franca y sinceramente.
- g) La validación, ocurre cuando un comunicador siente que los otros comunicadores aceptan o respetan lo que dice.
- h) El cuidado, se refiere al nivel de indicación emocional que los comunicadores expresan entre sí.

Ante estas consideraciones, es necesario señalar la importancia de la comunicación dentro de las instituciones educativas para que se pueda consolidar que el liderazgo

del directivo lo cual le ayude a integrar a todos los miembros involucrados en este proceso, puesto que la participación es la esencia de la estrategia educativa, tal como lo establece la Ley Orgánica de Educación (2003), en el cual se resalta el hecho de promover la integración de la familia, comunidad y todas las instituciones que hacen vida activa en el medio en que se desarrolla el hecho educativo.

2.1.1.6 La motivación en el Liderazgo Transformacional.

Sin lugar a dudas un rol importantísimo dentro de una organización, es la referida a la motivación y la manera cómo el gerente logra mantenerla a la hora de alcanzar una meta que genere la productividad dentro de un liderazgo transformacional.

Es por ello que Robbins (1993), define la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Plantea el autor, que el esfuerzo representa la intensidad de poner todo el empeño cuando se está motivado, pero considera que la calidad del esfuerzo e intensidad del mismo, deben redundar en beneficio de la empresa para poder considerarlos favorables a la meta de la organización.

La motivación, es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes. También es importante saber que las metas deben ser específicas, concretas, cuantificables y en el camino a obtenerlas se deben

acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada y en qué medida se está logrando. Si se consideran estas condiciones, puede convertirse el establecimiento de metas en valioso instrumento para la motivación y el desempeño.

El liderazgo transformador ambiciona un líder que, pensando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

UNMECFT

2.1.1.7 La Toma de Decisiones en el Liderazgo Transformacional.

Dada que la calidad educativa de las instituciones escolares depende en gran parte de la gestión del director, su formación es considerada fundamental a la hora de tomar una decisión dirigida a lograr las metas de la institución.

La calidad de un servicio (valorada como satisfacción de los requisitos de los interesados) depende de la eficacia de las acciones orientadas a su realización; y ésta a su vez depende de la calidad de las decisiones que las originan. De allí deriva la enorme importancia de la toma de decisiones en toda administración. En el ciclo de acciones que parten del análisis institucional, el diagnóstico y el estudio de alternativas, pasando por la planificación de la acción, la asignación de recursos y las actividades técnicas específicas, hasta llegar a la interacción del servicio, esto es con las necesidades y requerimientos del contexto social, para desembocar en la evaluación y control que conducen a un nuevo análisis situacional, entre otros, los procesos de toma de decisión juegan un rol fundamental en todo el transcurso de esos procesos cíclicos, y definen la tendencia ascendente o descendente de su desenvolvimiento en el tiempo.

Así mismo Melinkoff (2001), define el proceso de toma de decisiones, como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas. También expresa el autor, que, para tomar decisiones, se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas, en el que todos y cada uno sugiere opiniones, ampliándose las mismas y generándose la solución a la situación problemática planteada.

Consenso, es cuando todos los miembros aceptan y apoyan la misma decisión. No quiere decir que todos estén de acuerdo en la totalidad de los aspectos, sino que existe

un criterio general unificado, a modo de común denominador. Para llegar al consenso, es recomendable: (a) considerar todos los aspectos de la situación; (b) analizar las objeciones a las diversas alternativas de solución; (c) aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para obtener información adicional; (d) aclarar dudas; y (e) obligar al grupo a buscar mejores soluciones.

La toma de decisiones por consenso es más difícil y demanda más tiempo, pero en

Algunos casos admiten alcanzar medidas de mejor calidad que otros procedimientos, como la votación, por ejemplo. La toma de decisión por consenso es sensible a perjuicios de todo tipo, así la asignación de los papeles de acción, el monitoreo (de la opinión original mayoritaria y minoritaria hasta algún tiempo futuro cuando sean debatidos los resultados de ambos grupos de predicciones) y otro seguimiento (es decir, asegurando soporte de la audiencia después que se ha publicado una decisión tomada) son responsabilidades clave de los líderes de tomar sentencia por la técnica consenso.

Como debe actuar el líder de la organización ante la técnica consenso, ya que él es responsable de la calidad de los procedimientos y de sus resultados, del aprovechamiento del tiempo y del mantenimiento del ambiente cordial, en tal sentido necesita: (a) exhibir con claridad los temas a analizar, para su correcta discusión; (b) escuchar realmente a los demás; (c) desconfiar de los acuerdos fáciles y rápidos, pues suelen basarse en supuestos erróneos; (d) impedir la discusión vana y la competencia. (e) promover la colaboración; y (f) no ceder por el proceso de votaciones, que dividen a los miembros en "ganadores" y "perdedores" y llevan a pensar que solo hay dos soluciones posibles, sin profundizar el análisis.

La toma de decisión por consenso difiere en gran medida de la toma de decisión de mayorías. Mientras decisiones de mayorías muchas veces llevan a una lucha de poder entre dos soluciones posibles, la toma de decisiones por consensos tiene como

objetivo tomar en cuenta las preocupaciones de todos, muchas veces modificando a lo largo del proceso la solución propuesta. Esta principalmente basada en escuchar y respetar la participación de todos los miembros de la organización.

En relación a este mismo aspecto Alvarado (1990), afirma que en toda organización deben tomarse decisiones y realizar acciones. Las decisiones deben orientarse bajo criterios de productividad, eficiencia, rentabilidad y economía. De igual forma dice, que el análisis de decisiones está dirigido a proporcionar a los gerentes un método de análisis que les permita identificar lo que se necesita hacer, desarrollar criterios para su ejecución, evaluar las alternativas con respecto a los criterios, identificar riesgos y seleccionar la acción más adecuada.

En tal sentido, ser un buen gerente no es suficiente, pues lo que las instituciones requieren son líderes. Los procesos de transformación hacia culturas organizacionales que promuevan la alta productividad, la integración interna y la competitividad externa, necesitan habilidades y actitudes especiales de quienes ejercen posiciones de dirección en las organizaciones. El liderazgo es un factor clave en dichos procesos, y puede ser desarrollado por personas dispuestas a mejorar su calidad integral de vida y su impacto en sus equipos de trabajo.

2.2.6 La Delegación de Funciones en el Liderazgo Transformacional.

Delegar significa compartir autoridad y responsabilidad para que se realice un trabajo, partiendo de que compartir es el mejor medio del cual dispone el gerente para fomentar en el personal la estimación propia en el sentido de que están realizando algo que a su vez conduce a más acción. Es algo más que asignar tareas y mantener el personal de la organización ocupado, es incentivar positivamente ya que el hombre prefiere decidir por sí mismo puesto que es un heredero natural que cuando trabaja en

una empresa por razones de organización debe adecuarse a un esquema de jerarquía. Es un proceso que constituye en sí un acto de fe, por el cual un individuo ve a su colaborador cometer un error, acepta el precio de este, entendiendo que es propio de todo proceso de aprendizaje y se dispone a pesar de ello a que no cometa muchos más.

El gerente que no delega convenientemente está derrochando una herramienta altamente comunicadora, mientras que aquel que delegue una actividad laboral consigue que las personas se impliquen, que se comprometan y se desempeñen eficazmente en su trabajo.

La delegación es un síntoma de que el gerente confía en el empleado y lo transforma en un colaborador activo, cuando el gerente delega no renuncia a sus funciones antes las reafirma, aunque dentro de una organización en el cual se delegan funciones cada miembro del grupo a su vez tiene la posibilidad de ejercer la comunicación de acuerdo al papel y a la autoridad que desempeñe dentro del grupo que lo lleve a su vez a tomar decisiones acertadas.

La delegación de funciones es un componente ideal para dinamizar la comunicación participativa que es la propia para la excelencia, por lo tanto, la delegación se ve afectada por factores como el estilo de la organización, la situación especial que se trate y las relaciones personales y capacidades de las personas que intervienen; si bien hay factores situacionales que los gerentes deben tener en cuenta en decidir cuándo delegan existen también algunos lineamientos básicos que se aplican a la mayoría de las situaciones. Así mismo, para que el gerente delegue debe estar lo suficientemente preparados y autorizados para resolver situaciones de competencia por sí mismo y esto ocurre con una organización cuando el proceso de delegación está realmente bien administrado por él.

2.1.1.8 El Liderazgo Educativo.

El liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social.

Así, se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras. Es así como Hargreaves & Dean Fink (2003), citados por Rodríguez, (2009), al fundamentar el desarrollo humano integral manifiestan:

Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de inspirarse en ciertos principios como amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales... El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro.

Para sustentar este aspecto, se recurre a la importancia de la cultura organizacional en instituciones educativas.

En las últimas décadas se ha renovado este concepto, de control y de seguimiento de las personas, por las organizaciones como culturas, con un sistema de significados comunes entre las personas que la componen (Robbins, 1999; Davis, 1993; Delgado, 1990; Schein, 1988), lo cual hace que el clima de la organización educativa se sienta más humano; hace que las personas asuman con tranquilidad su cultura, en otras palabras, configuran su cultura, los valores y su forma de pensar, contribuye a enriquecer la cultura misma de la organización.

Las organizaciones educativas son ejemplo de cultura porque se expresa en su filosofía y en la formación integral, tiene que ver con costumbres y creencias, explícitas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Se observa en el manual de convivencia, en el manual de imagen, en los eventos institucionales, se distingue por los símbolos y signos que muestra la institución en su razón de ser, su misión y su visión.

Schein (1988), manifiesta que la cultura organizacional hace referencia a los valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, normas aceptadas y aplicadas por la comunidad. En este caso, la organización educativa que representa su cultura institucional que se proyecta desde su fundación.

Covey (1998), en el libro sobre liderazgo centrado en principios, presenta el paradigma denominado PCL, que, en relación con la cultura institucional de las organizaciones educativas, señala los elementos que hacen posible que la cultura permee todos los procesos de la organización donde la calidad se proyecte y evidencie los comportamientos, con visión humanista, en la formación de líderes en el mundo global en que vivimos (Figura 1).



Fuente: Covey (1998).

Gráfica No. 1. Paradigma PCL. Liderazgo centrado en principios

Los cuatro niveles señalan una organización eficiente con calidad, porque desarrolla a la persona, valora las relaciones interpersonales, evidencia las competencias gerenciales, por consiguiente, resalta la productividad organizacional. Se amplía el valor del líder, porque posee un alto nivel y energía, y visión proactiva, puesto que el liderazgo de las organizaciones educativas está íntimamente ligado con los procesos y los responsables académicos que las ejecutan.

Los niveles tienen relación directa con los principios claves que se potencializan en las personas de la organización, porque cada colaborador brinda sus principios como ventaja competitiva de la organización, lo que la hace estable y diferenciadora. Como se observa, así las personas forman parte de la cultura organizacional de calidad (Covey, 1998).

2.1.1.9 La Gerencia Educativa.

La Gerencia Educativa

La gerencia educativa se puede concebir como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión. Desde este punto de vista se puede considerar a la gerencia educativa como una herramienta verdaderamente útil para los gerentes educativos, ya que tiene inherencia directa en la formación del recurso humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones.

Un directivo debe ser capaz de cumplir con las competencias gerenciales, detectando y seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de éstos, ya que su acción consistente y persistente servirá como vía para introducir y realizar mejoras continuas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En tal sentido, el gerente educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos en efectividad y eficiencia. De esta forma, gerenciar las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y para que pueda enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente.

Al respecto, Ruíz (1999) plantea que un gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular. De allí la necesidad de capacitar gerentes con sólida formación y experiencia.

En este sentido, Ortega (2000), menciona que la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías atendiendo al perfil que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal. Por consiguiente, el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumplan eficientemente las funciones de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación.

Al respecto, señala que cuando las agendas organizacionales con las cuales operan los gerentes están definidas en términos amplios, ellos pueden responder a una diversidad de posibilidades. De tal manera que los gerentes deben:

- Desarrollar agendas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante.
- Centrarse en agendas deliberadas y emergentes establecidas con los directivos y trabajadores.
- Desarrollar agendas operativamente dirigidas que se centren en la incorporación del cambio.
- Definir la realidad mediante sistemas simbólicos (como el mito, la lengua, el arte, la ciencia, la religión, entre otras) se establece un sentido inmediato del ámbito situacional que establecerá a su vez la legitimidad o no de ciertas posturas gerenciales.

Al mismo tiempo, para poder usar efectivamente esta discreción y adaptarse a la ambigüedad que significa recibir dirección, los gerentes tienen que alterar sus perspectivas de lo que significa para ellos, como líderes estratégicos, la efectividad.

Más aún, hacer lo adecuado probablemente vaya más allá de ver a la organización en términos de su estrategia y objetivos de mercados deliberados. Ahora es necesario

considerar las agendas emergentes de los niveles directivos, gerencial y de los trabajadores, e incorporarlas comprendiendo los cambios que se producen en el mercado; es decir, en lo que los diferentes grupos de interés. Esto implica que la dinámica de liderazgo no busque únicamente estabilidad y predictibilidad, sino que procure también incorporar los cambios a las agendas y acciones, a medida que surge la necesidad.

El interés en la efectividad gerencial conduce directamente al interés por la administración por objetivos, el núcleo de la administración es el establecimiento de áreas de efectividad para un puesto gerencial y luego la conversión periódica de éstos en objetivos. Es decir, las áreas de efectividad son los requisitos generales del producto (resultado) de una posición gerencial, mientras que los objetivos basados en ellas cambiarán, generalmente, en forma anual. En suma, las áreas de efectividad definen la función del puesto mientras que los objetivos indican lo que un gerente piensa hacer al respecto.

Las Competencias Gerenciales

La planificación surge como una necesidad de las instituciones para orientar su acción y como un aporte a la solución de los problemas que implica alcanzar el desarrollo; por lo que se considera como una técnica. Al respecto, Aguilar y Block (1998) “asegura la adecuada orientación de las acciones, al establecer los objetivos y la determinación de la forma en que se han de utilizar los recursos” (p. 24).

La planificación es el conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización, en unas acciones y actividades previstas de antemano.

Estas acciones serán plasmadas en los diferentes planes, bien sea anual, de lapso o de clases, que servirán como marco de referencia para establecer los objetivos a cumplir, las estrategias y los recursos necesarios para ello. En este sentido el directivo dentro de su competencia, debe llevar a cabo el proceso de planificación, con la participación de los docentes y tomando en cuenta las cuatro fases que la conforman: diagnóstico, programación, ejecución, evaluación y control del proceso educativo de la institución.

Por esta razón, la planificación institucional se refiere a la aplicación del proceso a las instituciones, sean éstas de carácter público o privado. Por lo que la planificación debe orientarse al logro de los objetivos institucionales (eficacia) y, por otra parte, encauzarse a mejorar el funcionamiento de la organización (eficiencia) y a dirigir su desarrollo.

Además, el directivo como gerente debe conocer bien el proceso de planificación educativa, lo que implica la utilización de los principios con que se fundamenta esta técnica para ordenar sistemáticamente su labor anual, mensual, semanal y diaria. Con todos estos planteamientos se puede observar que la planificación escolar es de suma importancia para el desarrollo de los planes y de esta manera, esta importante competencia constituye el preámbulo para que se puedan cumplir las otras competencias gerenciales en forma efectiva y de esta manera, contribuir al liderazgo transformacional del directivo.

La Organización en la Gerencia Educativa

La organización como competencia gerencial representa no sólo la posibilidad de ordenar y clasificar todos los elementos que el gerente utiliza durante la gestión, sino

la facilidad de preparar y manejar la información que ayude a mejorar el ambiente de una institución.

En este sentido, el gerente educativo debe prestar especial atención a la competencia organizacional, pues esta garantiza la calidad del proceso que se desarrolla en la institución, tomando en cuenta que las instituciones escolares son sistemas constituidos por recursos materiales, técnicos, financieros dándoseles mayor importancia al recurso humano quien participa directamente en la organización del trabajo que desempeña el gerente educativo.

La Dirección en la Gerencia Educativa

La dirección es otro elemento del proceso gerencial que está ligado al de la organización y es un componente que sirve para unificar los esfuerzos y las actividades orientadas a la consecución de objetivos y mantener unido al grupo.

El objetivo fundamental de la dirección educativa es mejorar la enseñanza sobre la base de una evaluación que pueda estar sujeta a un control. En tal sentido, la dirección constituye un proceso de carácter gerencial que permite actuar en los diferentes niveles de una organización para orientar en la perspectiva de los objetivos establecidos y velar por su calidad y eficiencia, no obstante, esta dirección debe complementarse con una asertiva motivación, que le conduzca al crecimiento del trabajador.

De allí que a través de la dirección es como se logra la verdadera integración y cohesión de las competencias realizadas por el gerente, tomando en cuenta que la estructura organizacional, está integrada por una comunidad de seres humanos que

requieren de una buena dirección o una buena gerencia. En otras palabras, el rol y la competencia organizativa del gerente se encuentra inmersa en la dirección, pues esta permite afianzar la responsabilidad y atribución de tomar decisiones, guiar, informar y propiciar la participación de todos los involucrados en el proceso socioeducativo.

Al respecto Rivas (1998), indica que la dirección es la función ejecutiva de dirigir y supervisar a los subordinados. Su propósito es enseñarles, darles información necesaria para sus valores. Sin lugar a duda la gerencia no se produce por sí sola, se necesita del potencial humano para llevar a cabo el proceso gerencial. Por consiguiente, la dirección dentro de la gerencia, es primordial para la obtención de los mejores resultados, primordialmente en el caso específico de este estudio alcanzar el liderazgo transformacional.

El Control y Evaluación en la Gerencia Educativa

Al directivo le corresponde controlar y evaluar tanto el desempeño de los docentes como el suyo propio. En esta última fase se hacen mediciones y comparaciones con un patrón, que, de lograrse, amerita una retroalimentación de los insumos, durante o al final del proceso. Es aquí donde el gerente educativo debe poner de manifiesto su capacidad para actuar con certeza en la toma de decisiones, como una de las características que debe poseer para desempeñar eficientemente sus funciones como tal.

Al respecto Chiavenato (1999), refiere el control como la función de vigilar que el trabajo planeado se lleve a cabo en forma ordenada y adecuada para poder aplicar las medidas correctivas, siendo básico medir el desempeño, la retroalimentación y comparación de lo real con lo planeado.

Es función de los directivos, comparar los resultados con los planes en general, evaluar los resultados, idear medios efectivos para la medición de las operaciones tales como: control de asistencia, comunicación interna, supervisión a docentes, administrativos y obreros, planta física en general, sugerir acciones correctivas, informar adecuadamente a los miembros responsables en el plantel, ajustar los planes según los resultados del control.

El control es un proceso compuesto de tres pasos definidos que son universales: Medición del desempeño, comparación del desempeño con el estándar y comprobación con las diferencias que existen y corrección de las condiciones desfavorables aplicando las medidas necesarias.

Mientras que la evaluación, es un proceso enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos. La evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción de los miembros de la comunidad. Lo que destaca un elemento clave de la concepción actual de la evaluación: no evaluar por evaluar, sino para optimizar los programas, la organización de las tareas, la transferencia a una más eficiente selección metodológica, entre otras.

En la evaluación según Ortega (2000), deben ser considerados el uso de los instrumentos de evaluación, la evaluación de los instrumentos tanto administrativos como del personal, la evaluación planificada a todo el personal, a los alumnos, al plantel como institución y a las relaciones con la comunidad y el estímulo al personal integrante del consejo técnico docente para la participación en la evaluación y para el ejercicio de la autoridad. Por otro lado, la evaluación es una fase básica de la gerencia educativa, puesto que permite determinar la eficiencia y eficacia de los objetivos propuestos.

Retomando las ideas de Chiavenato (1999), se tiene que el recurso humano es el único a quien se le exigen cualidades peculiares, para trabajar consecuentemente en un contexto determinado, tomando en cuenta que la calidad es producto de un esfuerzo por hacer las cosas bien en el transcurso de la aplicación de las nuevas tecnologías, para el logro de la gerencia.

Así, los gerentes de las instituciones educativas para alcanzar un liderazgo transformacional han de ser personas con metas definidas, carismáticos, con una personalidad atrayente, saben comunicar sus deseos, poseen un gran dinamismo, es un motivador al logro y por último sabe actuar en diferentes contextos, o dirigen su línea de acción según la situación que se presente por cuanto la vida escolar es dinámica.

En consecuencia, un gerente educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional para dirigir eficientemente la institución tomando en cuenta que la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización

2.1.1.10 La Gestión 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.

No se trata por tanto de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política.” (Funlam.edu.co, 2013).

En la actualidad la organización educativa requiere de un nuevo enfoque en donde la palabra clave son los procesos. La organización por procesos es tomada de la administración general, pero con mayor rigurosidad en la medida en que esta significa trabajar mediante una secuencia de procesos, que, si bien están delimitados, deben estar conectados entre sí de forma que la coherencia sea total.

Dice Pernet (2004), “Las organizaciones educativas son tan eficientes como los sean sus procesos”; refiriéndose a la aplicación de los procesos en la gestión educativa; y esta afirmación determina la importancia de realizar la evaluación y el plan de mejoramiento de cada uno de las áreas de la gestión educativa.

Para desarrollar una gestión de calidad se debe hacer en un inicio una planificación de las actividades y se debe conformar equipo de trabajo para desarrollar cada una de las tareas que se van a programar luego de la evaluación. Estos equipos deben estar compuestos por representaciones de los diferentes miembros de la comunidad educativa y/o el gobierno escolar, así se inicia el trabajo enfocándolo en dos grandes aspectos, el administrativo y el pedagógico.

Se debe identificar los diferentes procesos, dividiéndolos en:

- Organizacionales: Son aquellos que involucran a todos los miembros de la comunidad y las diferentes dependencias de la institución.
- Funcionales: Son los que se desarrollan en una dependencia particular
- Gerenciales: Los hacen las directivas de la institución y corresponden a aquellos que se direccionan en forma vertical.
- Operativos o primarios: Son los del diario vivir de la comunidad educativa que involucran formación.
- De apoyo: Son aquellos que permiten que las dependencias funcionen individualmente o entre sí. Los elementos necesarios para desarrollar las actividades.

Después de esta labor se deben priorizar los procesos y nombrar los equipos para trabajar en ellos, de tal manera que puedan proponer objetivos, metas, cronogramas y todos los aspectos que conllevan la planificación. Este trabajo implica también determinar subprocesos que serán mucho más detallados y de especial atención para el cumplimiento del plan macro de mejoramiento,

Es necesario aclarar que, para realizar la aplicación de procesos, es necesario que se cree una cultura de gestión de la calidad dentro de la institución y para ello todos los involucrados deben conocer que es la gestión de calidad, por qué y para qué de su aplicación. Un equipo de trabajo sin una sólida base conceptual y teórica de gestión educativa, debe identificar antes su funcionamiento y debe prepararse para este trabajo no solo en conocimientos, sino en actitud. Si existe rechazo a la realización de las actividades de gestión, no solo se detendrá el logro de objetivos, sino que también se bloqueará toda posibilidad de avance de los demás procesos que no estén a cargo de la(s) personas que no aceptan este sistema.

Cada una de las áreas de gestión (directiva, administrativa y financiera, académica y de comunidad), deberán ser revisadas a la luz de su pertinencia con el P.E.I. institucional de manera tal que, al plantear los procesos, estos replanteen la significación del aprendizaje y la organización de la institución, y para el inicio de la gestión educativa dentro de la institución educativa es fundamental el papel de los directivos, como ejemplo de liderazgo. “La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones.” (Funlam.edu.co, 2013).

El Ministerio de Educación Nacional deja claro este aspecto en su link de Colombia aprende “El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Es también en el establecimiento educativo donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.

El PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa.

“Estos propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una "carta de navegación" que debe ser conocida por todos para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo.” (Guía N° 34, M.E.N., 2013)

El gerente educativo es el primer agente de aprendizaje dentro de una organización, por esto es necesario que sea él quien desarrolle procesos que conlleven a una cultura organizacional basada en objetivos que promuevan el cambio y la transformación, liderando dicho aprendizaje desde la auto reflexión y el conocimiento de la institución educativa dentro del contexto. Frente a lo anterior Naranjo (2014) afirma “El aprendizaje se asume como el proceso para adquirir, mejorar, compartir y transferir conocimiento, incluso con posibilidades de creación de nuevo conocimiento”. (p 11).

La educación actual tiene muchos retos, especialmente el de ser un servicio de calidad, y es por esto que los líderes de la misma deben buscar la reflexión de los procesos que tienen dentro de sus centros educativos, es decir buscar que los procesos y procedimientos que están enmarcados en las interrelaciones de la comunidad educativa sean eficaces, efectivos y eficientes, promoviendo cambios positivos dentro del sistema en general; esto se logra cuando surgen experiencias significativas que impactan en la educación regional y/o nacional.

El apoyo a los procesos académicos y la identificación de oportunidades para cada uno de los pasos del mejoramiento en búsqueda de una educación de excelencia, se convierte en otro pilar del liderazgo dentro del impacto que este posee sobre la calidad de los servicios educativos, pues con esto se definen espacios de reflexión adecuados para determinar cuáles son las nuevas dinámicas de la educación dentro de los contextos regionales, nacionales e internacionales, de tal manera

que se puedan transferir y apropiar de una manera estratégica, enfoques contemporáneos de enseñanza y de gestión dirigidos fundamentalmente hacia una revolución educativa, la cual permita la transformación positiva de los sistemas educativos actuales. (Sánchez, 2008, p.96)

Es importante destacar que el líder sea el mayor conocedor de su equipo de trabajo, para ello es necesario que reconozca muchos de los aspectos que rodean su cotidianidad y hasta su contexto.

La importancia de reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo dentro de las instituciones educativas, permite que el director pueda determinar el grado de delegación y participación dentro de los proyectos educativos, de acuerdo a las fortalezas individuales, lo cual se percibe como la asignación estratégica de recursos humanos especializados para el logro de procesos orientados hacia el establecimiento de una educación de calidad, la cual posea sentidos de pertinencia y proyección hacia el futuro. (Pérez, 2011, p. 98)

El aprendizaje organizacional en la educación es el fruto del trabajo en equipo, entendido este como el continuo feedback de experiencias, labores, y continua evaluación de las acciones propias de la educación.

El aprendizaje más productivo se da en equipo, lo cual implica para los líderes diseñar el trabajo desde una perspectiva colaborativa, adoptar un estilo más participativo y abierto, facilitar múltiples relaciones entre los agentes sociales de la empresa, favorecer el trabajo en equipo y la retroalimentación, así como diseñar incentivos de carácter colectivo que refuercen el pensar y hacer cosas juntos. (Naranjo, 2014, p 12).

Los directivos y los docentes que realmente tienen sentido de pertenencia con su institución están preparándose continuamente y están abiertos al cambio, liderados mediante una buena motivación y un trabajo en equipo que dignifique su profesión y haga de la cotidianidad constantes oportunidades de cambio basadas en las experiencias propias y las de sus pares.

La alta dirección que está al frente del servicio educativo en una institución desarrollará no solo niveles de creatividad que aplicará permanentemente, sino, además, contará con las tecnologías y la capacitación acordes con el momento histórico, el contexto, las necesidades y las personas que hacen parte del recinto educativo para aprovecharlas de manera eficaz. En consecuencia, la institución que vive una cultura organizacional de calidad se desenvuelve desde elementos como la motivación, la formación en conocimientos y, por supuesto, la adquisición de herramientas propias para su trabajo. (Pérez, 2011, p. 252).

El liderazgo directivo dirigido hacia la calidad en la educación debe promover la apropiación de los tics y generar espacios de conocimientos y evaluación de los resultados con el fin de retroalimentar las experiencias y convertirlas en oportunidades de mejoramiento y continua transformación institucional. El eje que promueve una educación de calidad son los educandos, por esto es hacia ellos que se dirige todo el proceso de mejoramiento continuo, y es en pro de su excelencia por la que la organización educativa debe fundamentar el logro de objetivos. “La excelencia educativa tiene sentido en la medida en que exista una cultura organizacional con un imaginario institucional direccionado estratégicamente, en la que sea clara la política de calidad que dé unidad al propósito de la institución en relación con la calidad y, por supuesto, que se vea reflejada en los objetivos”. (Pérez, 2011, p 250)

El liderazgo que se ejerce sobre los docentes, se multiplica en la medida en que ellos lo transmiten de igual forma a sus estudiantes, y esto es realmente el objetivo último de la cultura organizacional. “Los líderes educativos ayudan a generar las preguntas e ideas que producen un cambio en las personas, incitando al equipo educativo a examinar supuestos acerca de su trabajo y a repensar su reformulación”. (Leithwood, 2009, P.27).

El gerente educativo, teniendo en cuenta que sus pares pertenecen a la misma línea de trabajo (docencia) y que tiene, especialmente en el sector público, los títulos similares e inclusive superiores; debe crear una línea de trabajo que le permita diferenciarse de los demás no por el rango sino por su producción, por sus resultados, de esta manera gana el respeto y la categoría que se le ha dado.” En efecto, un gran gerente debería sentirse abrumado por la necesidad de lograr algo. Eso es lo que lo motiva. El logro. No el ego". (Lencioni, 2014, P 16)

El liderazgo transformacional es fundamental dentro del aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta que esto implica un líder que salga de su centro de dirección y se enfoque en el equipo de trabajo con el fin de realizar los logros planeados desde una perspectiva de cambio. Para lograr esto es necesario que tome en cuenta las características emocionales, intelectuales y sociales de su equipo de trabajo.” la Teoría del Liderazgo Transformacional, al igual que las otras, se basa en el análisis de las conductas del dirigente en función de su énfasis en las tareas y/o las personas (logro de poder directo o logros relacionales para este caso” (Sánchez, 2008, p.7).

El liderazgo transformacional contribuye a observar con detenimiento las capacidades organizativas en el directivo, esto permite que el autoanálisis y la aplicación de principios que contribuyan al aprendizaje organizacional, sea el fundamento de una buena gerencia educativa. “el liderazgo transformacional a

partir de seis dimensiones: crear una visión y metas para la escuela; brindar estimulación intelectual; ofrecer apoyo individualizado; simbolizar las prácticas y los valores profesionales; demostrar expectativas de alto desempeño; y desarrollar estructuras para fomentar la participación en las decisiones de la escuela”. (Leithwood, 2009, P.38).

Los líderes educativos deben generar reflexión dentro de sus equipos de trabajo acerca de las nuevas teorías y tendencias educativas, con el fin de aplicar lo pertinente dentro de los contextos educativos en que se encuentre; todo ello con el objetivo de generar cambios hacia una transformación educativa. No se puede esperar que los cambios vengan de fuera, son las mismas instituciones lideradas por sus gerentes quienes deben propiciar espacios de cambio basados en el análisis y la reflexión educativa.

Es fundamental que un directivo docente posea un amplio sentido de liderazgo mediante el cual pueda direccionar a toda la comunidad académica de los centros educativos, hacia el logro de objetivos contundentes los cuales incidan en el mejoramiento de los procesos educativos, gracias al apoyo brindado por su gestión directiva en función del desarrollo institucional. (Sánchez, 2008, p.93).

El trabajo en equipo es uno de los aspectos fundamentales para desarrollar por el líder educativo, para ello una de las condiciones fundamentales es tener en cuenta las cualidades y calidades de los miembros de su equipo y potencializar en ellos las habilidades necesarias para lograr los objetivos propuestos. “El directivo docente debe tener un alto sentido de trabajo en equipo y una alta capacidad de comunicación, de tal manera que la comunidad se integre en cada uno de los procesos de gestión para la definición de estrategias conjuntas que apalanquen el desarrollo educativo, así como la definición de políticas que permitan socializar los objetivos y estrategias planteados con el objetivo de establecer espacios de

retroalimentación y de mejora”. (Marín, 2010, p. 94). Crear una buena comunicación entre los miembros de la organización educativa, es fundamental para desarrollar una interrelación que propicie un clima laboral y profesional óptimo en la consecución de los resultados de una educación de calidad.

Pérez (2011) afirma que “Junto con la identidad hay otras características que definen la cultura organizacional, es el caso del trabajo en equipo, la toma de decisiones pensando en las consecuencias para la institución; existe control de procesos, gestión del riesgo, el trabajo se realiza en torno a resultados y metas, entre otras”. (p 252). Lo anterior corrobora la importancia de la educación de calidad y de generar sus procesos dentro de las instituciones educativas promoviendo una continua retroalimentación de sus resultados.

Los líderes educativos están abiertos al cambio, deben ser capaces de dejar expresar a su equipo de trabajo y no les temen a las opiniones y críticas siempre y cuando sean para mejorar la organización. Su objetivo se basa en el dinamismo de las interrelaciones y de los diferentes puntos de vista enfocados en el mejoramiento y la calidad, con una perspectiva de apoyo mutuo y perfeccionamiento de las cualidades individuales y de grupo.

La mayoría de las iniciativas que apuntan a una reestructuración escolar suponen la existencia de un desarrollo significativo de capacidades por parte de los individuos y de las organizaciones en su conjunto. También dependen de altos niveles de motivación y compromiso para resolver los problemas sustanciales relacionados con la implementación de esas iniciativas de reestructuración. Tradicionalmente, los enfoques transformacionales sobre liderazgo han sido considerados productivos bajo esas condiciones y la evidencia sugiere que las prácticas transformacionales sí contribuyen al desarrollo de capacidades y de compromiso. (Leithwood, 2009, P.35).

Ser un líder implica muchas competencias que formalizan su papel dentro de unos parámetros preestablecidos; pero el verdadero líder no se ciñe a ellas, sino a que busca otras formas de ejercer su dirección con el fin de lograr las metas propuestas. Al respecto Leithwood (2009) afirma “Los líderes formales —aquellas personas que ocupan cargos formales de autoridad— sólo son líderes genuinos en la medida que desempeñen esas funciones. Las funciones del liderazgo pueden realizarse de muchas maneras, dependiendo del líder individual, del contexto y del tipo de metas que se persiguen”. (P 20)

Permitir el conflicto es una de las mejores formas de evolucionar y desarrollar proceso, al contrario de lo que se cree, el conflicto es la mejor oportunidad para confrontar ideas y opiniones y de allí surgen los grandes avances organizacionales, este conflicto va de la mano con darse la oportunidad de no sentirse vulnerable, y de creer en sí mismo en sus cualidades y habilidades.

Anteponga la claridad a la precisión. Recuerde que su gente aprenderá más si usted actúa con determinación en lugar de estar siempre a la espera de información adicional. Y si las decisiones que usted toma en aras de crear claridad resultan equivocadas una vez obtenida la información faltante, cambie los planes y explique la razón. Su trabajo consiste en arriesgarse a cometer equivocaciones. El único costo real para usted es una pérdida de amor propio. El costo para su compañía es la parálisis. (P 58).

La educación como cualquier otra organización es un sistema de competencia y de mutua colaboración, en donde el gerente como líder debe buscar una comunicación propicia, sin dejar de lado que es quien dirige y quien controla. Afirma Lencioni (2014) “Los gerentes que anteponen los resultados a la posición, la responsabilidad a la popularidad, la claridad a la certeza, el conflicto productivo a la armonía y la confianza a la invulnerabilidad, también pueden fallar algunas

veces, pero solamente cuando se ven impedidos para actuar por las presiones del mercado y de la competencia, las cuales están más allá de su control”. (P 60).

Los resultados de las investigaciones en educación dentro del contexto colombiano son fundamentales para el mejoramiento continuo de la misma, máxime cuando ellos se enfocan en la gestión de los directivos y arrojan resultados que permiten visualizar hacia donde deben proyectarse las metas y objetivos educativos. Afirma Marín (2010), en su tesis de grado, que “dentro del trabajo en equipo es importante reconocer que para impactar la calidad de la educación, es fundamental que el directivo genere espacios de confianza dentro de su equipos de trabajo, pues con esto se permite una participación activa y comprometida por parte de los integrantes de la comunidad, en función del alcance de los objetivos planteados dentro de los proyectos educativos institucionales, enmarcados y dirigidos para el direccionamiento de lineamientos que propendan hacia una educación de excelencia”. (p 98).

2.1.1.11 Áreas de gestión en la institución educativa

La guía No 34 del Ministerio de Educación Nacional es clara en la definición y explicación de las áreas de gestión, por ello retomamos lo pertinente.

La gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes. Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI. La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son:

a) Gestión directiva: se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

b) Gestión académica: ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

c) Gestión administrativa y financiera: esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

d) Gestión de la comunidad: como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

Cada gestión en particular tiene unos componentes y estos a su vez unos procesos, de la siguiente forma:

Tabla No. 1. Gestión de Directiva

Proceso	Componente
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional Gestión estratégica	Misión, Visión y principios institucionales
	Metas institucionales
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento
	Política de inclusion
	Liderazgo
	Articulación de planes, proyectos y acciones
	Estrategia pedagógica
	Uso de la información (interna y externa) para la toma de ddecisiones
	Seguimiento y evaluación
	Consejo directive
	Consejo academic

	Comisión de evaluación y promoción
	Comité de convivencia
	Consejo estudiantil
	Personero estudiantil
	Asamblea de padres de familia
	Consejo de padres de familia
	Mecanismos de comunicación
	Trabajo en equipo
	Reconocimiento de logros
	Identificación y divulgación de buenas prácticas
	Pertenencia y participación
	Ambiente físico
	Inducción a los nuevos estudiantes

Cultura institucional	Motivación hacia el aprendizaje
	Manual de convivencia
Clima escolar	Actividades extracurriculares
	Bienestar del alumnado
	Manejo de conflictos
	Manejo de casos difíciles
	Familias y acudientes
	Autoridades educativas
	Otras instituciones
	Sector productivo

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

Esta gestión encausa sus objetivos hacia el liderazgo del equipo directivo, de ella dependen casi la totalidad de los resultados en la institución; es la primera que debe definir los mecanismos de funcionamiento de sus procesos. De ella depende el gobierno escolar, que es la forma de participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, de tal manera que el engranaje de todos sus miembros permite la buena marcha de planes y proyectos

La gestión directiva es la que organiza y lidera, pero una segunda gestión es quizá, el fundamento y razón de ser de las instituciones educativas.

Tabla No. 2. Gestión Académica.

Proceso Diseño pedagógico y curricular	Componente
	Plan de estudios
	Enfoque metodológico
	Recursos para el aprendizaje

Prácticas pedagógicas	Jornada escolar
	Evaluación
	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales
	Estrategias para las tareas escolares
	Uso articulado de los recursos para el aprendizaje
	Uso de los tiempos para el aprendizaje
	Relación pedagógica
	Planeación de clases
	Estilo pedagógico
	Evaluación en el aula
Gestión de aula	Seguimiento a los resultados académicos
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas
	Seguimiento a la asistencia
	Actividades de recuperación
	Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje
	Seguimiento a los egresados

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

Esta gestión es en los centros educativos el motor de su funcionamiento, todas las otras gestiones están supeditadas a la consecución de los logros académicos, podríamos decir que en términos administrativos, esta gestión académica es de donde se deriva el producto final que debe “producir” esta organización; por lo tanto, en el desarrollo de sus componentes está la razón de ser de la calidad educativa, hace parte fundamental de su quehacer cotidiano y está en manos directamente de los docentes.

En la gestión académica se perfila el estilo y características propias de la institución enmarcadas por un modelo pedagógico y unas prácticas académicas que la definen y comparan con otras instituciones.

Una institución educativa debe funcionar de acuerdo a los recursos que obtiene, sea pública o privada, para ello la gestión administrativa y financiera en colaboración con las otras gestiones, organiza los recursos, y los distribuye en las necesidades que se requieren, pero priorizando aquellas que le son inmediatas para su buen funcionamiento.

Tabla No. 3. Gestión Financiera y Administrativa.

GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	
Proceso Apoyo a la gestión académica	Componente
	Proceso de matrícula
	Archivo académico
Administración de planta física y de los recursos.	Boletines de calificaciones
	Mantenimiento de la planta física
	Programas para la educación y embellecimiento de la planta física
	Seguimiento al uso de los espacios
	Adquisición de los recursos para el aprendizaje
	Suministros y dotación
	Mantenimiento de equipos y recursos de aprendizaje
	Seguridad y protección
	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud
	Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción
	Perfiles
	Inducción
	Administración de
	Asignación académica
	Pertenencia del personal vinculado
	Evaluación de desempeño
	Estímulos
	Apoyo a la investigación
	Bienestar del talento humano
	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos
	Contabilidad

	Ingresos y gastos
	Control fiscal

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

Por último y partiendo de la necesidad de que la institución educativa está inmersa en un contexto y debe recíprocamente ligarse a este entorno, está la gestión de comunidad que busca establecer vínculos dentro de la comunidad educativa y fuera de ellos con la comunidad que le rodea, posibilitando así que sus estudiantes formen parte integral de las necesidades y beneficios mutuos que esta relación da.

Tabla No. 4. Gestión de la Comunidad

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	
Proceso	Componente
Accesibilidad	Atención a población vulnerable que experimentan barreras al aprendizaje y la participación
	Atención a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos
	Necesidades y expectativas de los estudiantes
	Proyectos de vida de los estudiantes
Proyección a la comunidad	Escuelas de padres
	Oferta de servicios a la comunidad
	Uso de la planta física y de los medios
	Servicio social estudiantil
Participación y convivencia.	Participación de los estudiantes
	Participación de las familias
	Convivencia y manejo de conflictos
	Prevención de riesgos físicos
Prevención de riesgos.	Prevención de riesgos psicosociales
	Programas de seguridad

	Apoyo de otras entidades
	Plan de acción de desastres

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

2.1.2 Bases Investigativas

2.1.2.1. Antecedentes Investigativos

Los antecedentes en una investigación se convierten en una referencia importante puesto que éstos plasman las experiencias de autores que han indagado e investigado en torno al tema a tratar lo que da una visión muy importante al igual que es actúan como motivación para desarrollar la propuesta propia, por ello se han tenido en cuenta antecedentes de tipo internacional y nacional relacionados a continuación.

2.1.2.1.1. A Nivel Internacional.

En primer lugar, se encuentra el artículo de Bolívar, A. (2010) denominado: *EL liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*, El artículo defiende la tesis de que el mejoramiento de la educación, entre otros factores, pasa por cambios en el modelo de dirección de los establecimientos educacionales. La literatura sobre eficacia y mejora de la escuela ha destacado el papel crítico que ejerce la dirección en organizar buenas prácticas pedagógicas en los centros educacionales e incrementar los resultados del aprendizaje. Se hace una revisión actual de las investigaciones sobre cómo el liderazgo educativo es un factor de primer orden en la mejora de resultados. Hasta

ahora, tanto en España como en Chile, la dirección ha tenido escasa capacidad para incidir en la mejora de las prácticas docentes; sin embargo, las nuevas orientaciones de la investigación y de las políticas educativas potencian el liderazgo pedagógico. El perfil directivo de gestión se está, pues, ampliando a un liderazgo pedagógico. Un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección, se tiene que ampliar, de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje. Se discute igualmente las graves limitaciones que la dirección actual tiene para diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los alumnos

Referente a las conclusiones expresa que el director, tiene que ejercer un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

Esta investigación es pertinente para la presente ya que orienta al rector a plantearse cuáles son las tareas y responsabilidades que deban tener en los centros educativos y, de acuerdo con ellas, promover los cambios oportunos en la estructura organizativa de los establecimientos educacionales

En segundo lugar, se encuentra a Papic, G. (2013). Con su tesis titulada: *la Comunicación Organizacional en Entidades Educativas*. Esta tesis, se desarrolla en el caso de la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado, en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo, adscrito a las comunas de Pudahuel y La Cisterna. El objetivo general del estudio se orienta a analizar la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado en el marco del

incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo, adscrito a las comunas de Pudahuel y de la Cisterna. Para efectos de su implementación, se aplica en calidad de metodología, de acuerdo a Sierra Bravo (1994), un diseño no experimental de tipo seccional exploratorio y descriptivo. También, este estudio se considera de enfoque integrado multimodal o enfoque mixto de acuerdo a Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006), porque comprende el uso conjunto de la perspectiva cuantitativa y cualitativa

Su principal conclusión fue que con relación a los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre los directivos y el profesorado, en lo principal, se puede identificar la práctica de la clase ascendente dado que se percibe un 79,4% declara acuerdo y muy de acuerdo, con los profesores en el desarrollo de los procesos curriculares y pedagógicos ejecutan acciones de comunicación dirigidas a los directivos para entregar sus opiniones; un 77,7% de los informantes está de acuerdo y muy de acuerdo, con el profesorado realiza actividades de comunicación dirigidas a los directivos para expresarles sus problemas. Se considera que si se realiza la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado entonces se posibilita el incremento de la eficacia en la gestión escolar, del establecimiento educativo, adscrito a las comunas de Pudahuel y de La Cisterna.

Esta investigación es pertinente porque aborda el tema de la comunicación organizacional en entidades educativas, específicamente se centra en la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo.

En tercer lugar, se encuentra a Camero, M. (2015). Con su tesis titulada: *dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de*

Educación Primaria de Tarragona. En esta investigación la dirección escolar es considerada como un factor muy influyente en los resultados escolares, después de la acción de los docentes. Este estudio analiza las tendencias generales del ejercicio de dirección escolar en referencia al perfil competencial y profesional de los rectores en ejercicio a sus funciones que realmente desempeñan; a la satisfacción en relación a su carrera y a las necesidades para un óptimo liderazgo.

En cuanto a las conclusiones de manera general, los directores o rectores perciben como fortaleza las competencias basadas en trabajos colaborativos y participativos en los centros. Como debilidad aparecerían las competencias más individuales que pueden asociarse con carencias personales de dotes de liderazgo o por las limitaciones del propio sistema educativo (en el caso de la autonomía y autogestión). El principal componente para un buen desempeño del cargo y una buena dirección, según los directores, es la gestión. Esto nos evidencia la visión de la dirección escolar entendida como gestora del centro educativo (parte más administrativa y burocrática). De hecho, el modelo basado en la gestión es el que casi la mitad de los directores reconoce tener.

Esta investigación es pertinente ya que se aborda el concepto de liderazgo y de dirección escolar conjuntamente ya que, al realizar la revisión bibliográfica, se observa que la dirección escolar y el liderazgo son términos estrechamente relacionados. Se conoce la tensión entre la dirección escolar y el liderazgo educativo; esa tensión tiene una evolución histórica recogida en los grandes modelos transaccional y transformacional.

Además, se mencionan las diferencias entre líder y director y entre poder y autoridad, pero se enfatiza la complementación de la dirección escolar y liderazgo. Se plantea el debate de la profesionalización del cargo directivo. Se define qué es el éxito

educativo y el impacto del liderazgo en él, concretando el tipo de influencia que ejerce el líder, así como el tipo de impacto del liderazgo en el centro.

Los escasos recursos económicos por parte del estado a las instituciones educativas públicas, es un factor que influye en las problemáticas y necesidades que debemos afrontar. La falta de recursos pedagógicos y didácticos, espacios adecuados para orientar la clase, tiempos para la reflexión del quehacer docente, capacitaciones, son problemáticas que se deben afrontar en la institución educativa Monserrate; Sumándole esto la falta de comunicación entre docentes y directivos por el afán de cumplir las metas. La desconfianza entre los miembros de la comunidad, y la formación de grupos antagónicos entre los docentes con el ánimo de destacarse entre los demás hace que se generen conflictos, (preocupación del docente al ser evaluado anual mente), Llega al punto en que los canales de información no son claros, y sin que los directivos se tomen el tiempo de verificar la información que les llega.

2.1.2.1.2. A nivel nacional.

En primera instancia se encuentra a Calvo, S. (2014), con su tesis titulada: *estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de ciudad Berna*. la monografía: *Lectura en voz alta, elaborada por Arias, D. Olga, L y Narváez, U. Claudia, P, en el año 2010*, las autoras establecieron un orden de ideas que va desde generalidades de la lectura, concepto, clases de lectura, aspectos a tener en cuenta en la realización de la lectura en voz alta, pautas para realizar la lectura en voz alta, y una pregunta atrayente ¿Para qué sirve la lectura en voz alta?, todos estos temas son importantes porque la lectura en voz alta encierra variados aspectos que se relacionan entre sí y que tienen una relevancia en este importante proceso que dirigido de la

mejor manera puede arrojar excelentes resultados académicos en estudiantes de todos los niveles de educación.

Referente a las conclusiones las autoras encontraron que el panorama acerca de la lectura en voz alta no era muy alentador porque no se evidenciaba mucha motivación por parte de los estudiantes quienes mencionaban que al realizar lectura mental comprendían mejor, teniendo en cuenta que al leer en voz alta se beneficia tanto el lector como los oyentes, sin embargo el hábito de leer no es algo que se evidencie en los hogares de los estudiantes, lo que se convierte en una dificultad a la hora de comprender lo que se lee con más facilidad puesto que los lectores no nacen siéndolo, deben hacerse y pulirse con el paso del tiempo. Igualmente, las autoras les asignan responsabilidad a los docentes quienes en ocasiones hacen todo lo que se encuentra al alcance de sus manos dentro de los horarios establecidos, pero que, si en los hogares no se motiva y se continua con el proceso éste puede considerarse difícil, más aún cuando se compite con la televisión que es uno de los pasatiempos más elegidos por los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

En segundo lugar, se encuentra a Cortés, M. (2008), con su tesis titulada: *La función de la comunicación organizacional en la pedagogía: un asunto que va más allá de los medios escolares*. El trabajo de grado pretendió dar respuesta a una pregunta clave en la relación comunicación-pedagogía en colegios como el Instituto Técnico Industrial de Zipaquirá: ¿Qué papel desempeña en las instituciones educativas la comunicación organizacional? En este trabajo, se muestran los problemas ocasionados por la falta de una estrategia de comunicación definida en el colegio analizado y se busca darles solución a los mismos a partir de cambiar la idea de que “comunicación es igual a información”, confusión que ha interferido en muchos aspectos de la institución incluyendo la no existencia de procesos de retroalimentación fundamentales.

Esta investigación también examinó la relación de la comunicación y la pedagogía con los procesos de planeación estratégica, gestión humana escolar y servicio al cliente, presentes en todos los colegios y escuelas y base para la interacción no solamente entre estamentos sino de conceptos que, en conjunto con el capital humano y la gestión del conocimiento, conforman la verdadera escuela y el ejercicio claro de su razón de ser.

En cuanto a las conclusiones se determinó que la comunicación como tal se convierte en la escuela en una herramienta transversal de todos sus procesos, es la encargada de permitir la participación de los diversos estamentos del colegio, funciona como base y fundamento de las acciones, planes, proyectos a construir y ejecutar en los establecimientos educativos y como facilitadora para conocer, comprender y buscar lineamientos de mejora en cuanto a las necesidades de los diferentes grupos que confluyen en la academia y en búsqueda del bienestar común.

Esta investigación aporta a la presente aspectos importantes relacionados con la sistematización de una experiencia basada en la recopilación y recolección de datos específicos e información clave, enfocada en la relación comunicación- pedagogía tomando como eje central tres ítems importantes para analizar dicha relación: planeación estratégica escolar, gestión humana y servicio al cliente.

Por último, se encuentra a Páez, I.; Rincón, A., Astudillo, M. & Bohórquez, S. (S.f.), con su artículo titulado: *Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia*. En el menciona que un buen liderazgo es esencial para el desarrollo exitoso de las organizaciones y de sus miembros. El liderazgo transformacional, es un enfoque contemporáneo que resalta las bases morales del liderazgo y ha sido valorado en diversas culturas, asociándose con la efectividad del liderazgo y resultados en los trabajadores tales como satisfacción y desempeño. Se manifiesta a través de cuatro dimensiones básicas de

comportamiento (influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada) y en las competencias de liderazgo de un dirigente.

En este artículo, se analizan estas dimensiones y diez competencias de liderazgo (integridad y confianza, orientación a la obtención de resultados, importancia en la acción, perseverancia, uso efectivo del tiempo, comunicación empática, conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño, toma de decisiones, capacidad negociadora, y capacidad de direccionamiento estratégico), en los dirigentes de una muestra de 16 empresas del sector floricultor en Colombia con el sello Flor verde. Este sello, refleja el cuidado por la calidad de los productos y el compromiso de las empresas con el medioambiente y de responsabilidad social, aspectos que se asocian con las bases morales del liderazgo transformacional. Entre los directivos estudiados, se encontraron dos dimensiones de liderazgo transformacional: influencia idealizada y motivación inspiradora y su competencia más destacada fue la integridad y confianza, elementos claves para el desarrollo exitoso del liderazgo transformacional

Este artículo es pertinente para la investigación ya que en él menciona la esencia del liderazgo en las organizaciones tiene que ver con la forma en que los líderes influyen y facilitan los esfuerzos individuales y colectivos para lograr los objetivos. Es así como este se convierte en un factor clave para la gerencia, ya que de él dependen varios resultados importantes para las organizaciones, tales como desempeño individual y organizacional, la motivación de los empleados, el clima laboral y la misma supervivencia de las empresas.

2.2 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Variable Independiente: El Liderazgo.

Conceptualmente:

Albarrán (1996) señala que el liderazgo es la singular capacidad que tiene una persona, sea hombre o mujer, joven o adulta, de conmover, inspirar, concientizar y movilizar a las masas populares para actuar en conjunto en la búsqueda y logro de un objetivo común que permita al final alcanzar, sin ningún tipo de discriminación, el bienestar de todos los seguidores de un líder.

Operacionalmente:

Es el ejercicio de la gestión directiva del Proyecto Educativo Institucional del centro educativo, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional.

Variable Dependiente: La Gestión Directiva.

Conceptualmente:

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (MEN)

Operacionalmente:

Es el proceso de gestión direccionada por el rector a los demás miembros de la comunidad educativa para desarrollar y evaluar el PEI y realizar Planes de Mejoramiento para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

2.3. Operacionalización de las Variables

Las variables que se trabajan en la investigación son las siguientes:

Tabla 5. Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Variable independiente: El Liderazgo	El liderazgo es la singular capacidad que tiene una persona, sea hombre o mujer, joven o adulta, de conmovir, inspirar, concientizar y movilizar a las masas populares para actuar en conjunto en la búsqueda y logro de un objetivo común que permita al final alcanzar, sin ningún tipo de discriminación, el bienestar de todos los seguidores de un líder. Albarrán (1996)	Es el ejercicio de la gestión directiva del Proyecto Educativo Institucional del centro educativo, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL (Indicadores del 1 al 4).	1. La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa. 2. Participa activamente en la elaboración y actualización del PEI con la colaboración de los estamentos educativos 3. Se evalúa periódicamente el
	Se refiere a la manera	Es el proceso de gestión		

<p>Variable dependiente:</p> <p>Gestión Directiva</p>	<p>como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (MEN)</p>	<p>direccionada por el rector a los demás miembros de la comunidad educativa para desarrollar y evaluar el PEI y realizar Planes de Mejoramiento para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.</p>	<p>GESTIÓN ESTRATÉGICA (Indicadores del 5 al 10).</p>	<p>cumplimiento de las metas respondiendo a sus objetivos y al direccionamiento estratégico</p> <p>4. El directivo docente cuenta con proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico mediante diversos medios de comunicación</p> <p>5. Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas</p> <p>6. El directivo docente basa su liderazgo en discutir los diferentes temas con los estamentos educativos antes de tomar una decisión</p> <p>7. Existe el éxito y cumplimiento de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico en el</p>
---	--	---	---	---

			<p>centro educativo, en relación con liderazgo del directivo docente</p> <p>8. El docente y directivo docente puede mejorar su desempeño laboral, si proyecta con antelación y programa organizadamente cada uno de las actividades pedagógicas, estableciendo procedimientos formales para recoger información y socializarla</p> <p>9. El directivo docente, hace uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomenta la comunicación tanto en forma ascendente como descendente para la toma de decisiones</p> <p>10. El directivo</p>
--	--	--	---

			<p>GOBIERNO ESCOLAR (Indicadores del 11 al 15).</p>	<p>docente implementa procesos de autoevaluación integral que abarca las diferentes sedes, empleando instrumentos y procedimientos claros</p> <p>11. El directivo docente, cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa solicitando aportes antes de tomar decisiones y los usa produciendo un efecto positivo en sus colaboradores</p> <p>12. El directivo docente lidera las reuniones del consejo directivo permitiendo el aporte activo de todos los miembros y hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su</p>
--	--	--	---	---

			<p>cumplimiento</p> <p>13. Existen espacios oportunos para debatir con el consejo académico, para garantizar que el proyecto pedagógico sea coherente con las necesidades de la diversidad y se implemente en todas las sedes, áreas y niveles</p> <p>14. El directivo docente, considera importante la participación democrática de los estamentos del gobierno escolar para toma las decisiones pertinentes y apoya la definición de políticas institucionales que favorece a la diversidad de la población</p> <p>15. El directivo docente hace notar que cualquier</p>
--	--	--	--

			<p>CULTURA INSTITUCIONAL (Indicadores del 16 al 17).</p> <p>CLIMA ESCOLAR (Indicadores del 18 al 19).</p>	<p>miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones</p> <p>16. El directivo docente lidera la evaluación y mejora del uso de los diferentes medios de comunicación empleados, en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa</p> <p>17. El directivo docente promueve un sistema de estímulos y reconocimientos a los logros de docentes, estudiantes y administrativos que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada</p> <p>18. En todas las sedes de la institución se observan el</p>
--	--	--	---	---

			<p>RELACIONES CON EL ENTORNO (Indicadores del 20 al 22)</p>	<p>entusiasmo y una elevada motivación hacia el aprendizaje, lo que se refleja en toda la comunidad educativa</p> <p>19. El directivo docente lidera, reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar y mediar los conflictos; permitiendo la participación de los estamentos educativos</p> <p>20. El directivo docente lidera procesos de intercambio fluido de información con las autoridades educativas, facilitando la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas</p> <p>21. El directivo docente promueve alianzas y acuerdos</p>
--	--	--	---	---

				con diferentes entidades, estamentos de la comunidad educativa y sectores de la comunidad en general, para apoyar la ejecución de sus proyectos 22. ¿Considera que existe relación entre el liderazgo del directivo docente y la gestión directiva?
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia del investigador

CAPÍTULO III

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se orienta bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con diseño de investigación correlacional; en el cual se realiza un proceso de recolección y análisis datos, para dar respuestas a los objetivos e hipótesis planteados, así como, abordar las necesidades en cuanto a actividades relacionadas con el ejercicio del liderazgo del directivo docente en la gestión directiva en la Institución Educativa Municipal Monserrate del municipio de la Plata, Huila. Las técnicas utilizadas en la investigación son la encuesta.

La población a 135 personas de la comunidad educativa y la muestra es considerada por el rector, un coordinador, 10 docentes, 20 padres de familia y 30 estudiantes

3.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque utilizado en la investigación es cuantitativo. Según Sampieri (2014), Este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Emplea procesos cuidadosos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación.

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede saltar o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez

delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan las variables: se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

La investigación es cuantitativa porque a partir de la encuesta se aplicará el cuestionario estructurado a los docentes por medio de un pretest antes aplicar una propuesta a través de talleres para fortalecer el liderazgo ante directivos y docentes, y una vez aplicado la propuesta se aplicará una prueba postest para determinar la relación del liderazgo de los directivos con la gestión directiva de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

3.2. Tipo de la Investigación.

Tipo Experimental. Ñaupas, Novoa, Mejía y Villagómez (2011). Señalan que la investigación Aplicada o también llamada Experimental está orientada a resolver objetivamente los problemas de los procesos de producción, distribución, circulación y consumos de bienes y servicios, de cualquier actividad humana, principalmente de tipo industrial, comercial, comunicacional y en general en la educación. etc.

Sampieri, (2014) menciona a (Fleis, 2013; OBrien, 2009 y Green, 2013)., en donde expresa que en un sentido científico se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador.

3.3. Diseño de la Investigación.

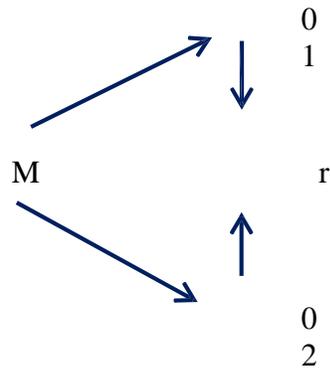
El diseño correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes en este tipo de investigación es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica qué sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (Lara, E. 2015., p. 51).

En el nivel descriptivo: A través del cual se busca de manera especial presentar características de las variables que son materia de análisis.

En el nivel explicativo: Porque explica los resultados del liderazgo y su relación y con la gestión directiva de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila., lo que permitirá explicar porque suceden los hechos y en qué condiciones se dan con relación a las variables que se plantean considerando las características de las preguntas en relación a la investigación.

Nivel Correlacional: Permite establecer el grado de relación que existe entre las variables: el liderazgo y su relación con la gestión directiva de la comunidad educativa de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

El diseño de la investigación corresponde al Descriptivo Correlacional.



Dónde:

M: Muestra

O1: Observación de la variable 1 (**Liderazgo**)

O2: Observación de la variable 2 (**Gestión Directiva**)

r: Correlación entre dichas variables.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación

Según Sampieri (2010), el instrumento de medición, “es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. Todo instrumento de recolección de datos debe cumplir dos requisitos: Confiabilidad y Validez. El instrumento más adecuado para recoger datos de modo objetivo, sistemático y estructurado es el cuestionario.

3.4.1 La Encuesta:

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. Según varios autores como Stanton, Etzel Y Walker, (2004, Pág. 212) una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente. La encuesta es un cuestionario de recolección de información presencial con la ayuda de un formulario orientado al uso de una serie de preguntas precisas y en ocasiones limitadas a respuestas específicas (preguntas cerradas). Se diseñaron veintidós (22) preguntas para conocer las opiniones, actitudes y conocimientos acerca de la gestión directiva y liderazgo entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila. Para su validación se utilizará un panel de tres expertos en la materia los cuales ajustarán las preguntas haciendo las modificaciones pertinentes al propósito de la investigación.

3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos

Según Becerra (2012), un instrumento de recolección de datos e información es un recurso metodológico que se materializa mediante un dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar los aspectos relevantes del estudio o investigación recabados de las fuentes indagadas.

a) Cuestionario para la encuesta

Según García Ferrando, (2003) la encuesta es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”. El cuestionario es una serie de preguntas que buscan obtener información verídica de una situación determinada. En esta investigación se realiza una encuesta estructurada permitiendo conocer los puntos de vista de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; frente a la gestión directiva y el liderazgo que se ejerce en la institución.

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población.

La población está conformada por 135 personas entre: directivos, docentes, padres de familia y estudiantes del grado sexto de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila de los cuales 82 son de sexo femenino y 53 de sexo masculino que oscilan entre las edades de 11 a los 62 años de edad.

3.5.2 Muestra

La muestra está conformada por el rector, un coordinador, 10 docentes, 20 padres de familia y 30 estudiantes de la comunidad educativa de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

3.5.3 Muestreo

La técnica del muestreo que se utilizó es la no probabilística o intencionada en donde se tuvo en cuenta el criterio de accesibilidad, atendiendo a todos los docentes de la sede principal, los padres de familia que hacen parte del Consejo de Padres y los 30 estudiantes que hacen parte del Consejo de Estudiantes.

3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos.

La validez y la confiabilidad investigativa se identifica en un primero momento, teniendo en cuenta que cada uno de los indicadores propuestos han sido contrastados con la pregunta planteadas dentro de la descripción del problema; de igual manera se presentan resultados descriptivos y analíticos de cada una de las herramientas metodológicas implementadas, las cuales presentan entre ellas un grado considerable de consecuencia, evidenciando que se presenta entre las respuestas ofrecidas un asociación directa.

Los instrumentos utilizados para la recolección de los datos a analizar son adecuados para el tipo de información suministrada e indagada, cumpliendo con el ello con los objetivos trazados para el desarrollo de esta propuesta académica.

La fiabilidad alcanzada en las herramientas cuantitativas está sustentada en la variedad de información recolectada de características heterogéneas, elementos que le ofrecieron al investigador facilidad para explicar el fenómeno en profundidad, incluyendo un tratamiento crítico frente al contexto y las variables identificadas como esenciales para explicar el fenómeno de estudio.

La confiabilidad se refiere a la posibilidad de encontrar resultados similares si el estudio se replica, pero debe tenerse en cuenta que la realidad social es irrepetible y compleja; en temas como los relacionados con la gestión directiva y el liderazgo, donde la actualización es constante y las conductas varían, teniendo en cuenta la adaptabilidad a las nuevas generaciones, que siempre están más actualizadas.

Para Cabero Y Llorente (2013), el juicio de expertos como estrategia de evaluación presenta una serie de ventajas entre las que destacan la posibilidad de obtener una amplia y pormenorizada información sobre el objeto de estudio y la calidad de las respuestas por parte de los jueces. De acuerdo con lo mencionado, la investigación contará con el juicio de tres docentes expertos en el tema en cada una de las variables de estudio.

3.7. Consideraciones Éticas

La investigación se llevará con la autorización del rector de la institución educativa y el Consentimiento Informado de los estudiantes de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

En toda la investigación prevalecerá el criterio del respeto a la dignidad de los estudiantes y la protección de sus derechos, y la reserva de sus datos. En síntesis, se

atiende a los siguientes principios: consentimiento informado, Confidencialidad, protección de datos, Derecho a retirarse, beneficios y riesgos potenciales.

3.8 Técnicas y análisis de datos.

Para el análisis de datos cuantitativos se utilizará tablas en Excel con el número de respuestas de los encuestados y su respectivo porcentaje, así mismo, se realizará graficas de tipo barras para su eventual interpretación, el cual generará toda la información relacionada para poder realizar la correlación entre la gestión directiva y el liderazgo en la Institución.

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de encuesta con 20 preguntas, se relacionarán en forma de tablas representando el número de encuestados y sus respectivos porcentajes. A partir de los resultados se realiza una interpretación de la encuesta y su respectivo análisis de correlación entre el liderazgo y la gestión directiva de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Técnicas de Análisis de Datos o Hallazgos.

Los cuestionarios de encuesta se aplican a los estudiantes del grado sexto de la Institución Educativa Monserrate la plata ,Huila, con el fin de conocer el uso académico que tanto docentes como estudiantes realizan en el uso de las herramientas tecnológicas de las TIC, y el conocimiento previo con respecto a la temática planteada, y posterior aplicación para realizar una propuesta curricular transversalizando el área de tecnología e informática con el área de estadística a través de las TIC, en el grado sexto de educación básica secundaria en la institución educativa Monserrate la plata, Huila.

La encuesta se realiza de manera digital, donde se emplean las herramientas que ofrece Google Doc. (Formularios); por este mismo medio se envía y se hace la recepción de los datos, luego se utiliza la aplicación Excel para organizar los datos suministrados por los estudiantes y realizar el análisis por medio de gráficos. Se realizaron un cuestionario de encuesta para su respectiva aplicación en el diseño pre experimental (pre test y post test) con respecto a cinco dimensiones con respecto a las TIC y la transversalización de las áreas de tecnología e informática y el área de estadística.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cada una de las encuestas realizadas en la muestra en estudio, con su respectiva interpretación y discusión de resultados.

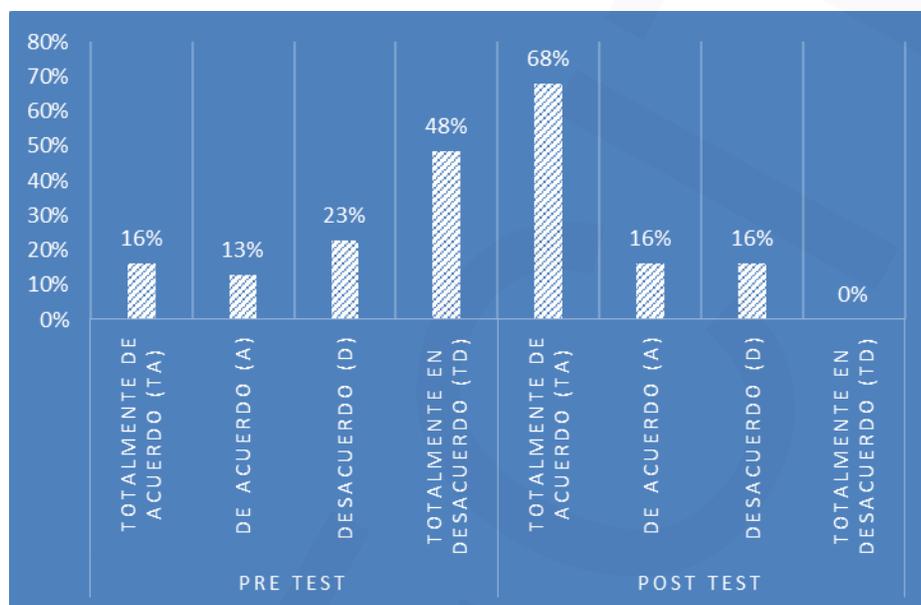
4.2 Procesamiento de Triangulación de los Hallazgos.

4.2.2 Encuesta a Estamentos Educativos.

Tabla 5. La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
10	8	14	30	42	10	10	0
16%	13%	23%	48%	68%	16%	16%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

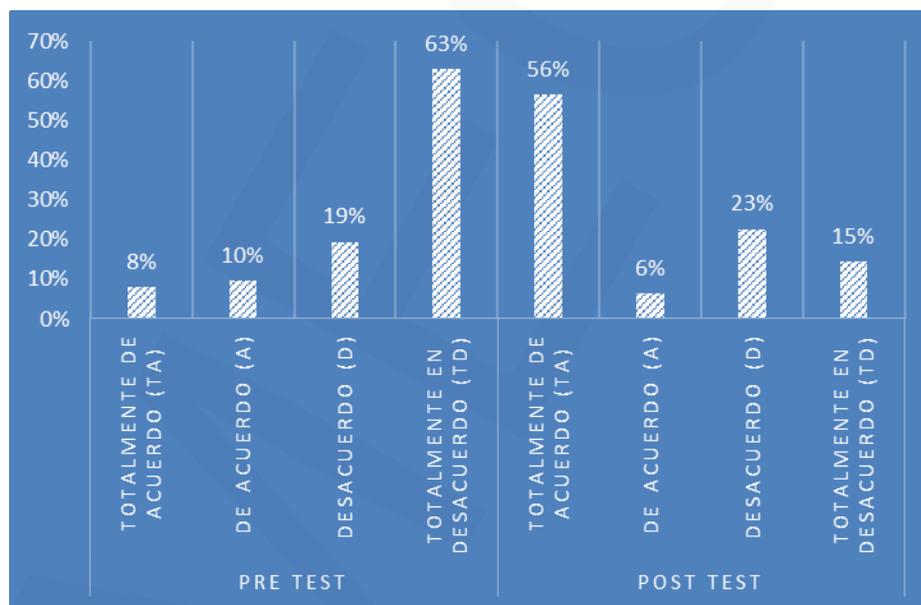
Grafica 2. La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa, respondieron en el pre test el 16% que están totalmente de acuerdo, el 13% totalmente en desacuerdo, el 23% en desacuerdo y el 48% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 68% totalmente de acuerdo, el 16% de acuerdo, el 16% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 6. Participa activamente en la elaboración y actualización del PEI con la colaboración de los estamentos educativos.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
5	6	12	39	35	4	14	9
8%	10%	19%	63%	56%	6%	23%	15%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

Grafica 3. Participa activamente en la elaboración y actualización del PEI con la colaboración de los estamentos educativos.

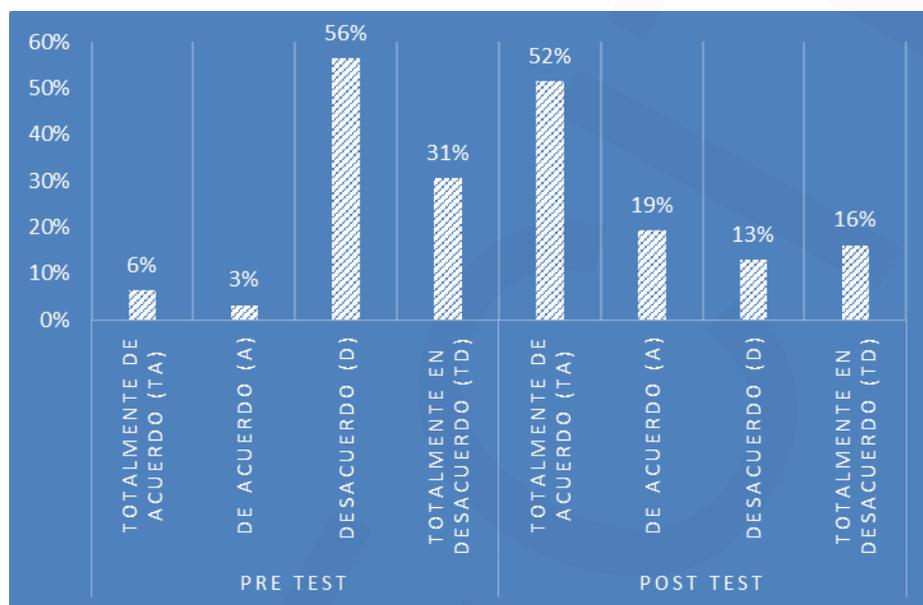
Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: Participa activamente en la elaboración y actualización del PEI con la colaboración de los

estamentos educativos; respondieron en el pre test el 8% que están totalmente de acuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo, el 19% en desacuerdo y el 63% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 56% totalmente de acuerdo, el 6% de acuerdo, el 23% totalmente en desacuerdo y el 15% totalmente en desacuerdo.

Tabla 7. Se evalúa periódicamente el cumplimiento de las metas respondiendo a sus objetivos y al direccionamiento estratégico.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
4	2	35	19	32	12	8	10
6%	3%	56%	31%	52%	19%	13%	16%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

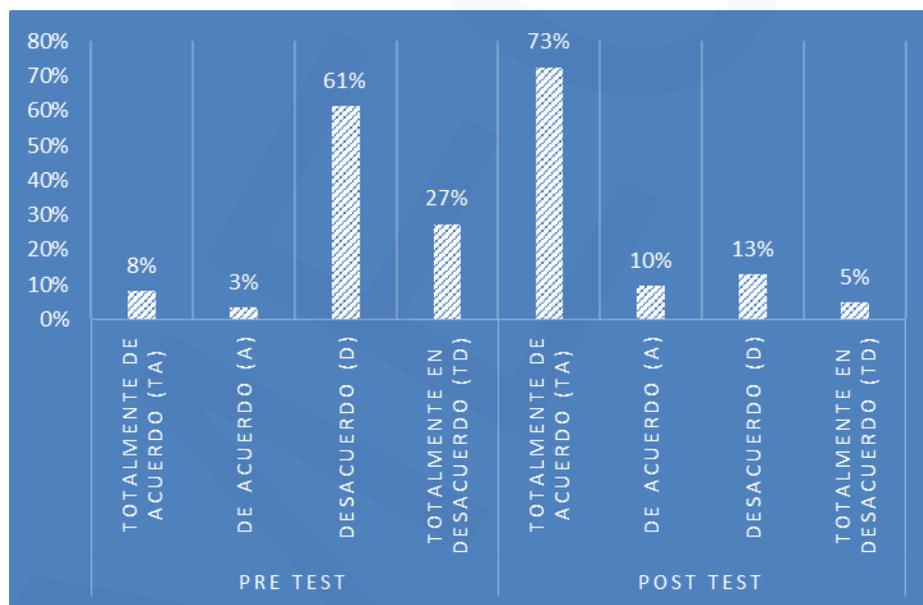
Grafica 4. Se evalúa periódicamente el cumplimiento de las metas respondiendo a sus objetivos y al direccionamiento estratégico.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: Se evalúa periódicamente el cumplimiento de las metas respondiendo a sus objetivos y al direccionamiento estratégico; respondieron en el pre test el 6% que están totalmente de acuerdo, el 3% totalmente en desacuerdo, el 56% en desacuerdo y el 31% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 52% totalmente de acuerdo, el 19% de acuerdo, el 13% totalmente en desacuerdo y el 16% totalmente en desacuerdo.

Tabla 8. El directivo docente cuenta con proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico mediante diversos medios de comunicación.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
5	2	38	17	45	6	8	3
8%	3%	61%	27%	73%	10%	13%	5%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

Grafica 5. El directivo docente cuenta con proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico mediante diversos medios de comunicación.

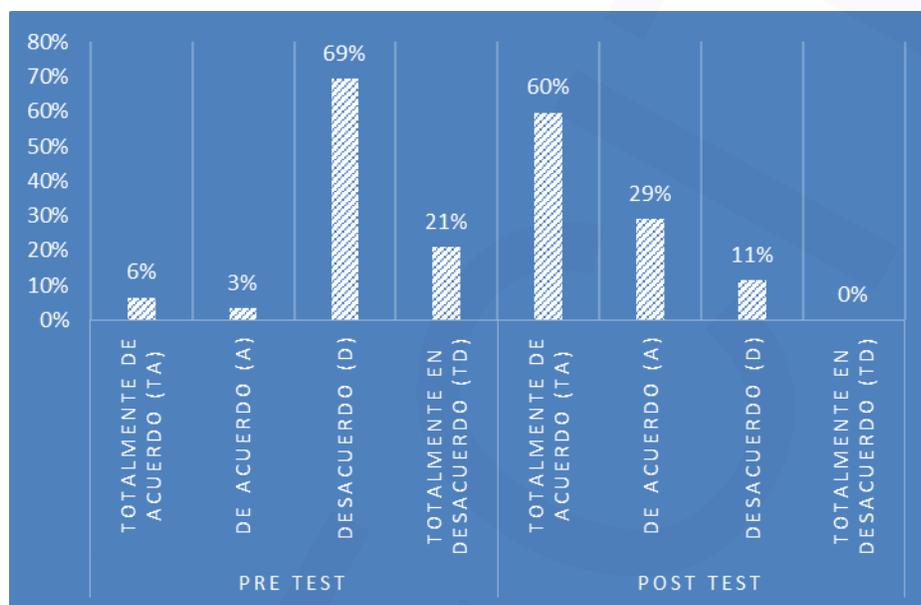
Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente cuenta con proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento

estratégico mediante diversos medios de comunicación; respondieron en el pre test el 8% que están totalmente de acuerdo, el 3% totalmente en desacuerdo, el 61% en desacuerdo y el 27% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 73% totalmente de acuerdo, el 10% de acuerdo, el 13% totalmente en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo.

Tabla 9. Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
4	2	43	13	37	18	7	0
6%	3%	69%	21%	60%	29%	11%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

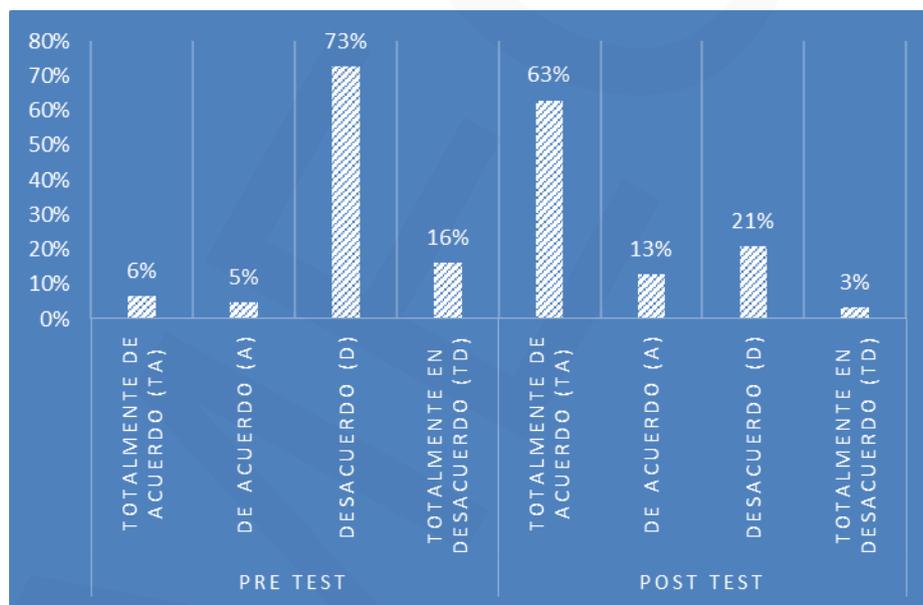
Grafica 6. Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas; respondieron en el pre test el 6% que están totalmente de acuerdo, el 3% totalmente en desacuerdo, el 69% en desacuerdo y el 21% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 60% totalmente de acuerdo, el 29% de acuerdo, el 11% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 10. El directivo docente basa su liderazgo en discutir los diferentes temas con los estamentos educativos antes de tomar una decisión.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
4	3	45	10	39	8	13	2
6%	5%	73%	16%	63%	13%	21%	3%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

Grafica 7. El directivo docente basa su liderazgo en discutir los diferentes temas con los estamentos educativos antes de tomar una decisión.

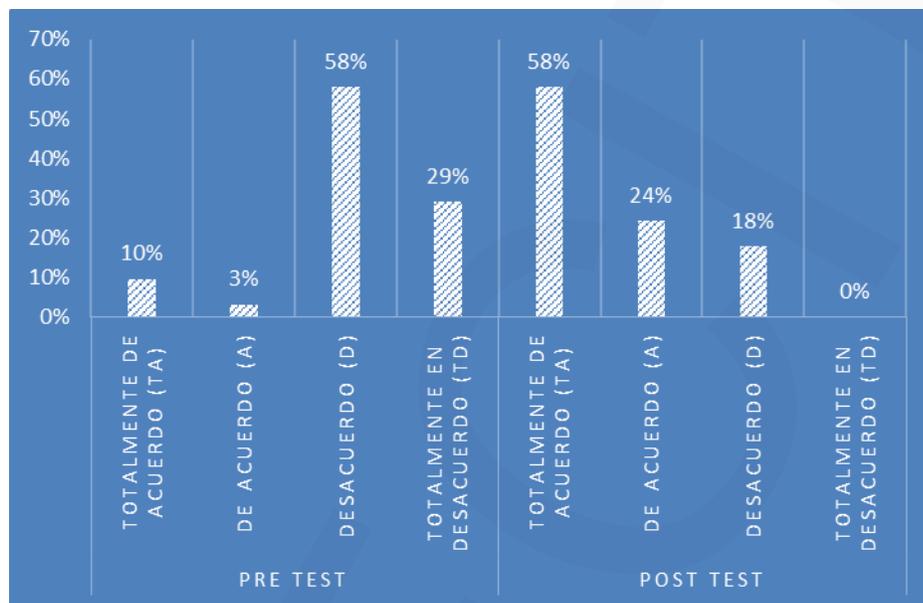
Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente basa su liderazgo en discutir los diferentes temas con los estamentos

educativos antes de tomar una decisión; respondieron en el pre test el 6% que están totalmente de acuerdo, el 5% totalmente en desacuerdo, el 73% en desacuerdo y el 16% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 63% totalmente de acuerdo, el 13% de acuerdo, el 21% totalmente en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

Tabla 11. Existe el éxito y cumplimiento de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico en el centro educativo, en relación con liderazgo del directivo docente.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
6	2	36	18	36	15	11	0
10%	3%	58%	29%	58%	24%	18%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

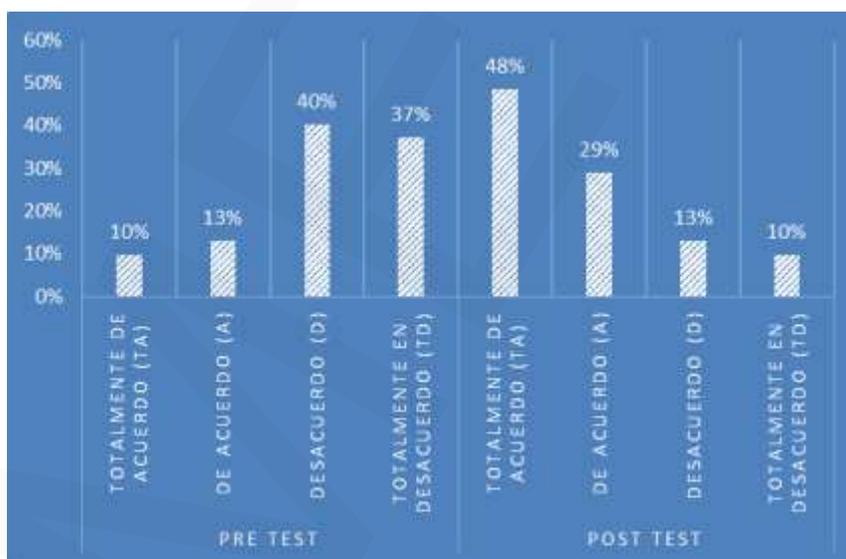
Grafica 8. Existe el éxito y cumplimiento de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico en el centro educativo, en relación con liderazgo del directivo docente.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: Existe el éxito y cumplimiento de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico en el centro educativo, en relación con liderazgo del directivo docente; respondieron en el pre test el 10% que están totalmente de acuerdo, el 3% totalmente en desacuerdo, el 58% en desacuerdo y el 29% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 58% totalmente de acuerdo, el 24% de acuerdo, el 18% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 12. El docente y directivo docente puede mejorar su desempeño laboral, si proyecta con antelación y programa organizadamente cada uno de las actividades pedagógicas, estableciendo procedimientos formales para recoger información y socializarla.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
6	8	25	23	30	18	8	6
10%	13%	40%	37%	48%	29%	13%	10%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

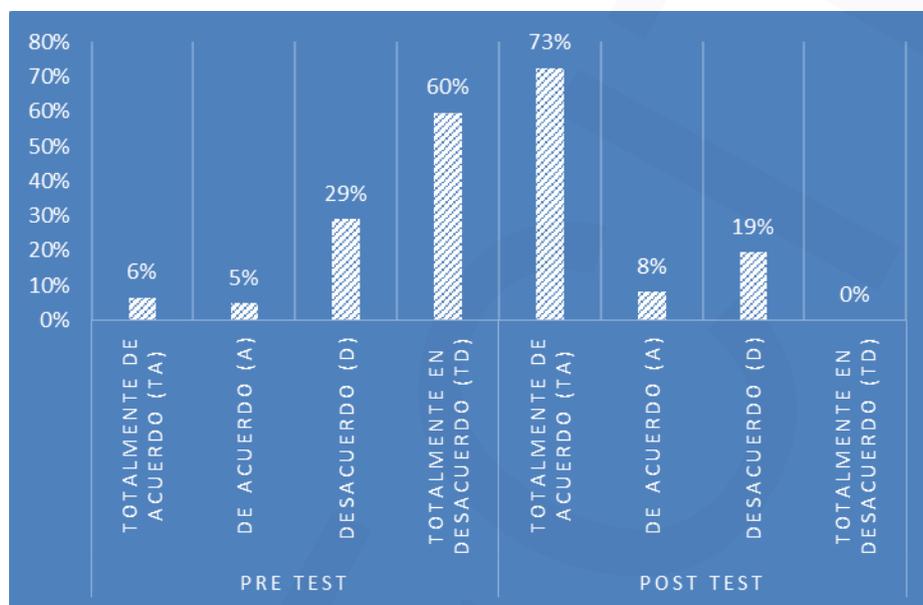
Grafica 9. El docente y directivo docente puede mejorar su desempeño laboral, si proyecta con antelación y programa organizadamente cada uno de las actividades pedagógicas, estableciendo procedimientos formales para recoger información y socializarla.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El docente y directivo docente puede mejorar su desempeño laboral, si proyecta con antelación y programa organizadamente cada uno de las actividades pedagógicas, estableciendo procedimientos formales para recoger información y socializarla; respondieron en el pre test el 10% que están totalmente de acuerdo, el 13% totalmente en desacuerdo, el 40% en desacuerdo y el 37% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 48% totalmente de acuerdo, el 29% de acuerdo, el 13% totalmente en desacuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo.

Tabla 13. El directivo docente, hace uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomenta la comunicación tanto en forma ascendente como descendente para la toma de decisiones.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
4	3	18	37	45	5	12	0
6%	5%	29%	60%	73%	8%	19%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

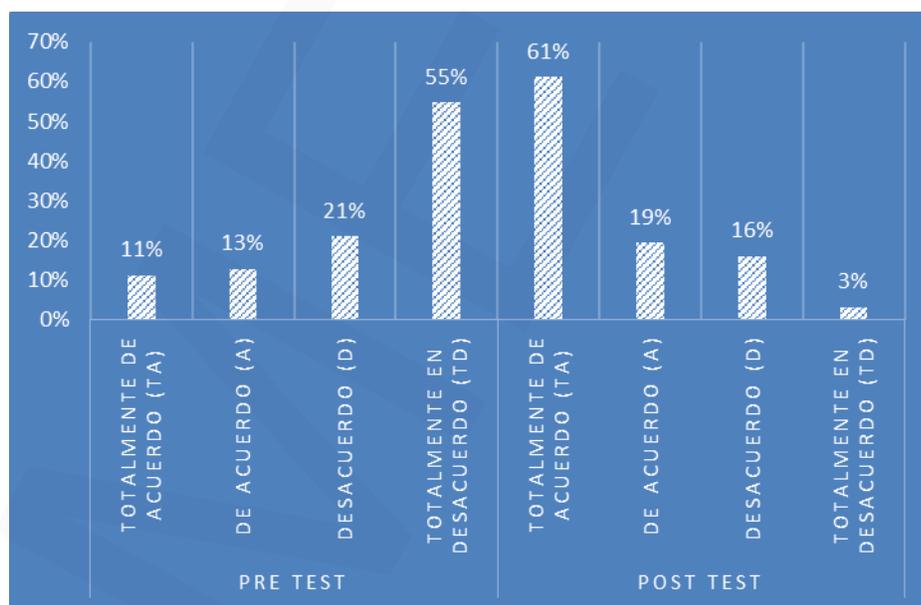
Grafica 10. El directivo docente, hace uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomenta la comunicación tanto en forma ascendente como descendente para la toma de decisiones.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente, hace uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomenta la comunicación tanto en forma ascendente como descendente para la toma de decisiones; respondieron en el pre test el 6% que están totalmente de acuerdo, el 5% totalmente en desacuerdo, el 29% en desacuerdo y el 60% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 73% totalmente de acuerdo, el 8% de acuerdo, el 19% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 14. El directivo docente implementa procesos de autoevaluación integral que abarca las diferentes sedes, empleando instrumentos y procedimientos claros.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
7	8	13	34	38	12	10	2
11%	13%	21%	55%	61%	19%	16%	3%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

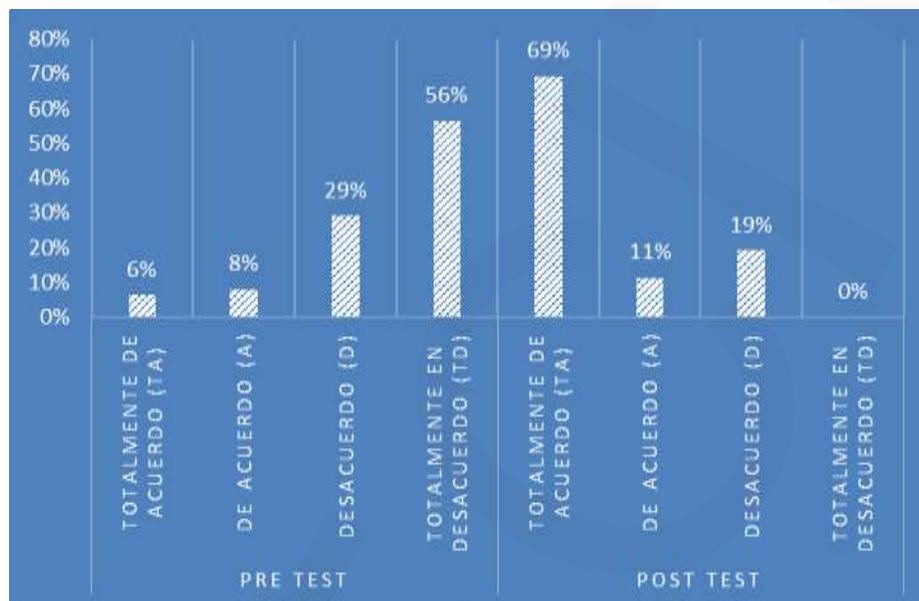
Grafica 11. El directivo docente implementa procesos de autoevaluación integral que abarca las diferentes sedes, empleando instrumentos y procedimientos claros.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente implementa procesos de autoevaluación integral que abarca las diferentes sedes, empleando instrumentos y procedimientos claros; respondieron en el pre test el 11% que están totalmente de acuerdo, el 13% totalmente en desacuerdo, el 21% en desacuerdo y el 55% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 61% totalmente de acuerdo, el 19% de acuerdo, el 16% totalmente en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

Tabla 15. El directivo docente, cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa solicitando aportes antes de tomar decisiones y la usa produciendo un efecto positivo en sus colaboradores.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
4	5	18	35	43	7	12	0
6%	8%	29%	56%	69%	11%	19%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

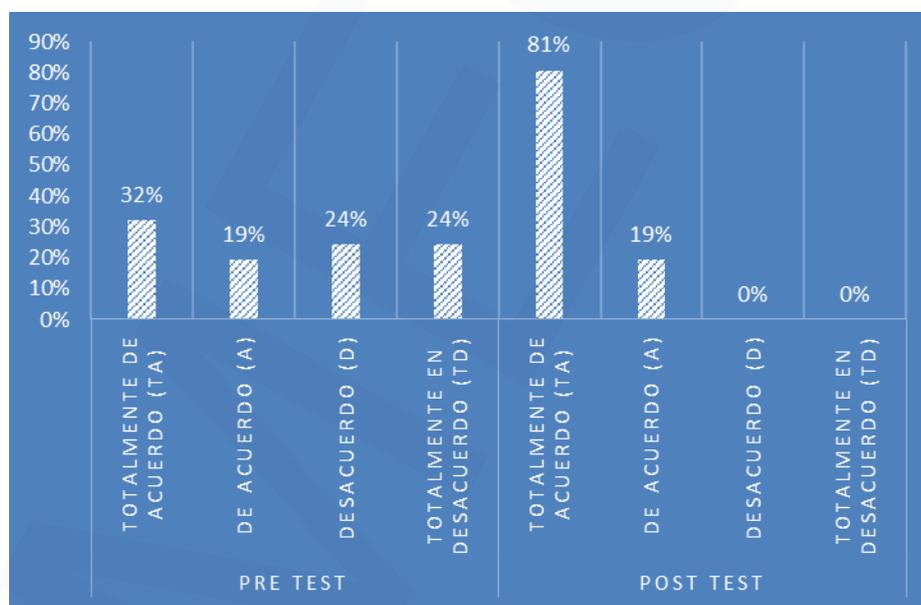
Grafica 12. El directivo docente, cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa solicitando aportes antes de tomar decisiones y los usa produciendo un efecto positivo en sus colaboradores.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente, cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa solicitando aportes antes de tomar decisiones y los usa produciendo un efecto positivo en sus colaboradores; respondieron en el pre test el 6% que están totalmente de acuerdo, el 8% totalmente en desacuerdo, el 29% en desacuerdo y el 56% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 69% totalmente de acuerdo, el 11% de acuerdo, el 19% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 16. El directivo docente lidera las reuniones del consejo directivo permitiendo el aporte activo de todos los miembros y hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su cumplimiento.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
20	12	15	15	50	12	0	0
32%	19%	24%	24%	81%	19%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

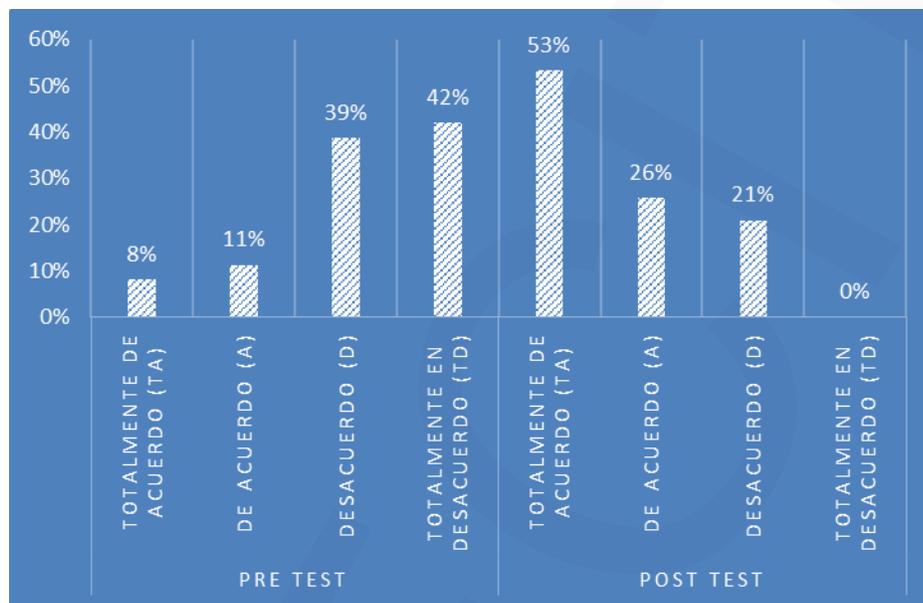
Grafica 13. El directivo docente lidera las reuniones del consejo directivo permitiendo el aporte activo de todos los miembros y hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su cumplimiento.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente lidera las reuniones del consejo directivo permitiendo el aporte activo de todos los miembros y hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su cumplimiento; respondieron en el pre test el 32% que están totalmente de acuerdo, el 19% totalmente en desacuerdo, el 24% en desacuerdo y el 24% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 81% totalmente de acuerdo, el 19% de acuerdo, el 0% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 17. Existen espacios oportunos para debatir con el consejo académico, para garantizar que el proyecto pedagógico sea coherente con las necesidades de la diversidad y se implemente en todas las sedes, áreas y niveles.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
5	7	24	26	33	16	13	0
8%	11%	39%	42%	53%	26%	21%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

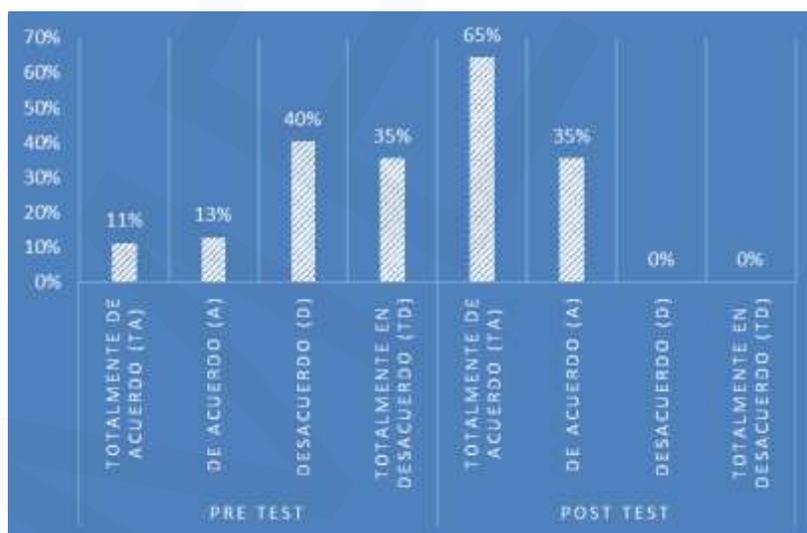
Grafica 14. Existen espacios oportunos para debatir con el consejo académico, para garantizar que el proyecto pedagógico sea coherente con las necesidades de la diversidad y se implemente en todas las sedes, áreas y niveles.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: Existen espacios oportunos para debatir con el consejo académico, para garantizar que el proyecto pedagógico sea coherente con las necesidades de la diversidad y se implemente en todas las sedes, áreas y niveles; respondieron en el pre test el 8% que están totalmente de acuerdo, el 11% totalmente en desacuerdo, el 39% en desacuerdo y el 42% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 53% totalmente de acuerdo, el 26% de acuerdo, el 21% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 18. El directivo docente, considera importante la participación democrática de los estamentos del gobierno escolar para toma las decisiones pertinentes y apoya la definición de políticas institucionales que favorece a la diversidad de la población.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
7	8	25	22	40	22	0	0
11%	13%	40%	35%	65%	35%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

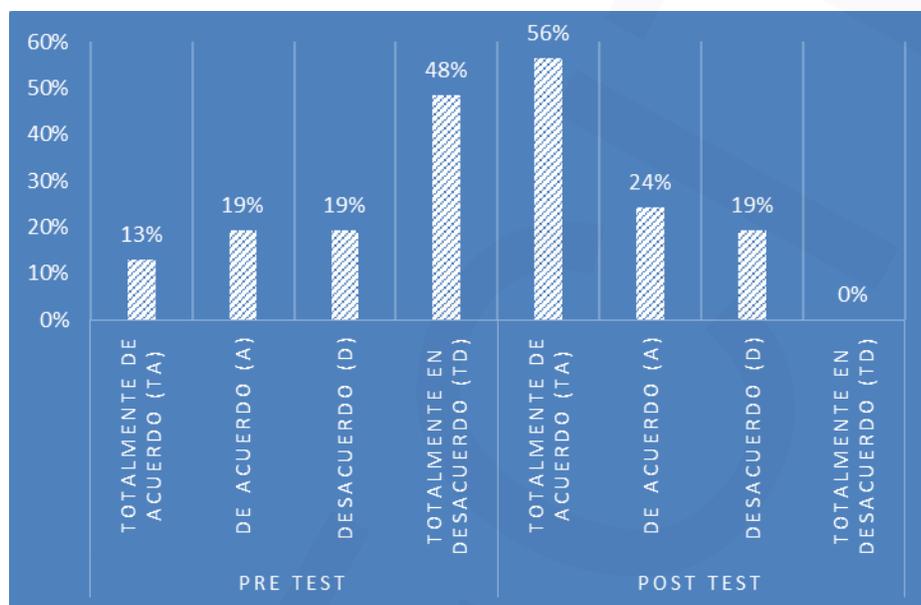
Grafica 15. El directivo docente, considera importante la participación democrática de los estamentos del gobierno escolar para toma las decisiones pertinentes y apoya la definición de políticas institucionales que favorece a la diversidad de la población.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente, considera importante la participación democrática de los estamentos del gobierno escolar para toma las decisiones pertinentes y apoya la definición de políticas institucionales que favorece a la diversidad de la población; respondieron en el pre test el 11% que están totalmente de acuerdo, el 13% totalmente en desacuerdo, el 40% en desacuerdo y el 35% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 65% totalmente de acuerdo, el 35% de acuerdo, el 0% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 19. El directivo docente hace notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
8	12	12	30	35	15	12	0
13%	19%	19%	48%	56%	24%	19%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

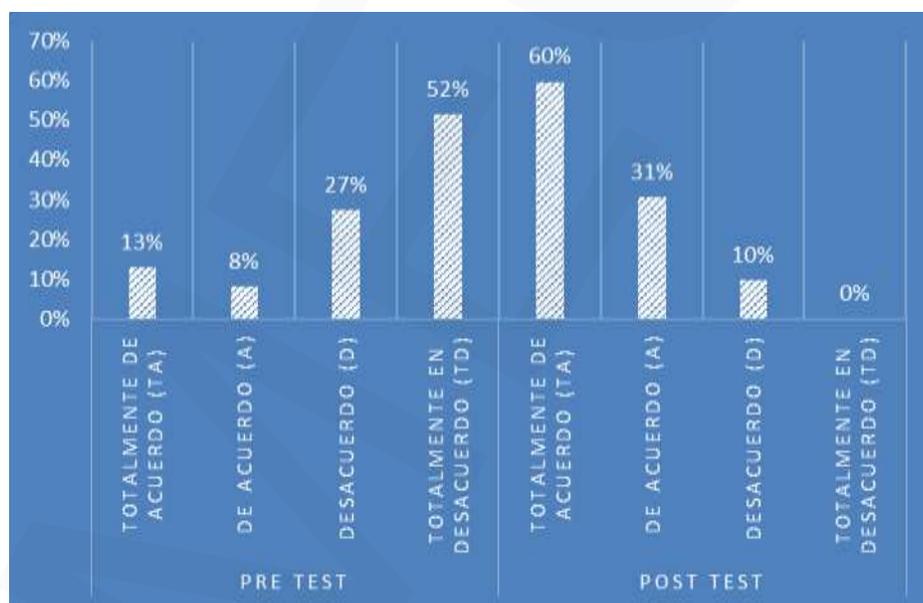
Grafica 16. El directivo docente hace notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente hace notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones; respondieron en el pre test el 13% que están totalmente de acuerdo, el 19% totalmente en desacuerdo, el 19% en desacuerdo y el 48% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 56% totalmente de acuerdo, el 24% de acuerdo, el 19% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 20. El directivo docente lidera la evaluación y mejora del uso de los diferentes medios de comunicación empleados, en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
8	5	17	32	37	19	6	0
13%	8%	27%	52%	60%	31%	10%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

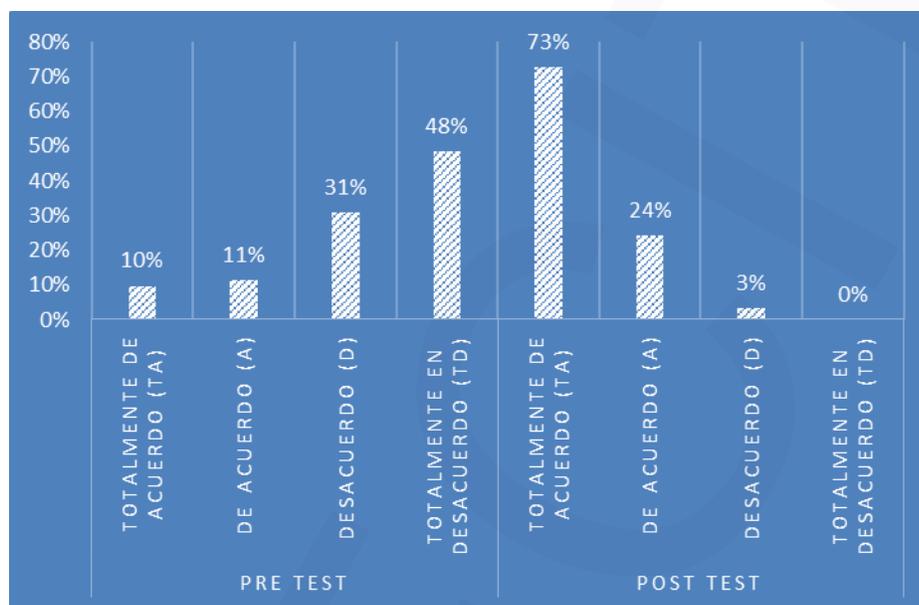
Grafica 17. El directivo docente lidera la evaluación y mejora del uso de los diferentes medios de comunicación empleados, en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente lidera la evaluación y mejora del uso de los diferentes medios de comunicación empleados, en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa; respondieron en el pre test el 13% que están totalmente de acuerdo, el 8% totalmente en desacuerdo, el 27% en desacuerdo y el 52% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 60% totalmente de acuerdo, el 31% de acuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 21. El directivo docente promueve un sistema de estímulos y reconocimientos a los logros de docentes, estudiantes y administrativos que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
6	7	19	30	45	15	2	0
10%	11%	31%	48%	73%	24%	3%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

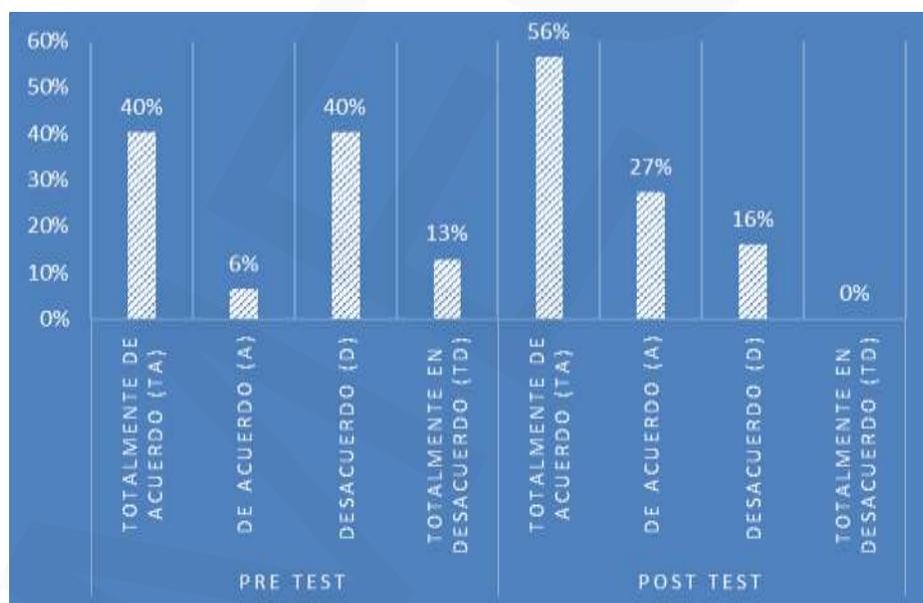
Grafica 18. El directivo docente promueve un sistema de estímulos y reconocimientos a los logros de docentes, estudiantes y administrativos que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente promueve un sistema de estímulos y reconocimientos a los logros de docentes, estudiantes y administrativos que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada; respondieron en el pre test el 10% que están totalmente de acuerdo, el 11% totalmente en desacuerdo, el 31% en desacuerdo y el 48% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 73% totalmente de acuerdo, el 24% de acuerdo, el 3% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 22. En todas las sedes de la institución se observan el entusiasmo y una elevada motivación hacia el aprendizaje, lo que se refleja en toda la comunidad educativa.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
25	4	25	8	35	17	10	0
40%	6%	40%	13%	56%	27%	16%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

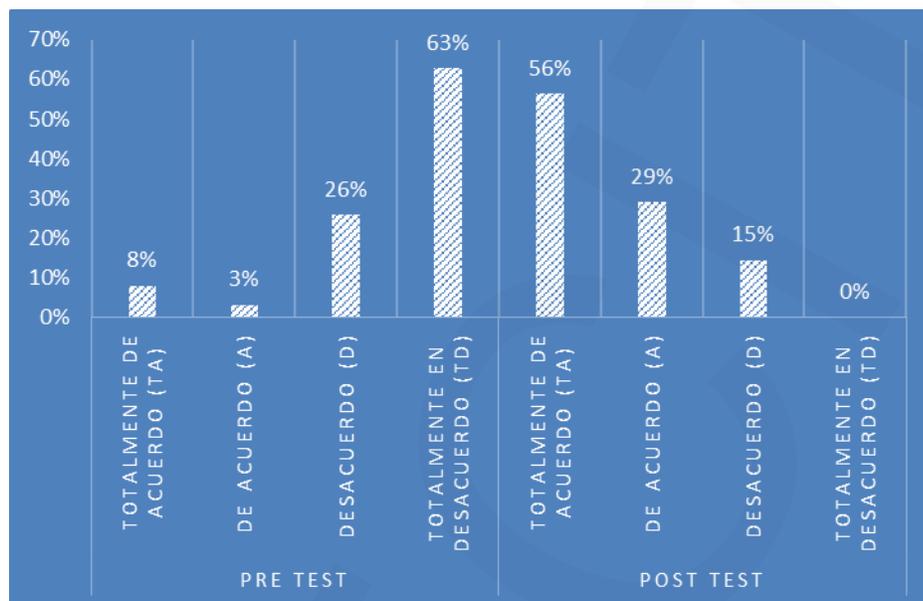
Grafica 19. En todas las sedes de la institución se observan el entusiasmo y una elevada motivación hacia el aprendizaje, lo que se refleja en toda la comunidad educativa.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: En todas las sedes de la institución se observan el entusiasmo y una elevada motivación hacia el aprendizaje, lo que se refleja en toda la comunidad educativa; respondieron en el pre test el 40% que están totalmente de acuerdo, el 6% totalmente en desacuerdo, el 40% en desacuerdo y el 13% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 56% totalmente de acuerdo, el 27% de acuerdo, el 16% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 23. El directivo docente lidera, reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar y mediar los conflictos; permitiendo la participación de los estamentos educativos.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
5	2	16	39	35	18	9	0
8%	3%	26%	63%	56%	29%	15%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

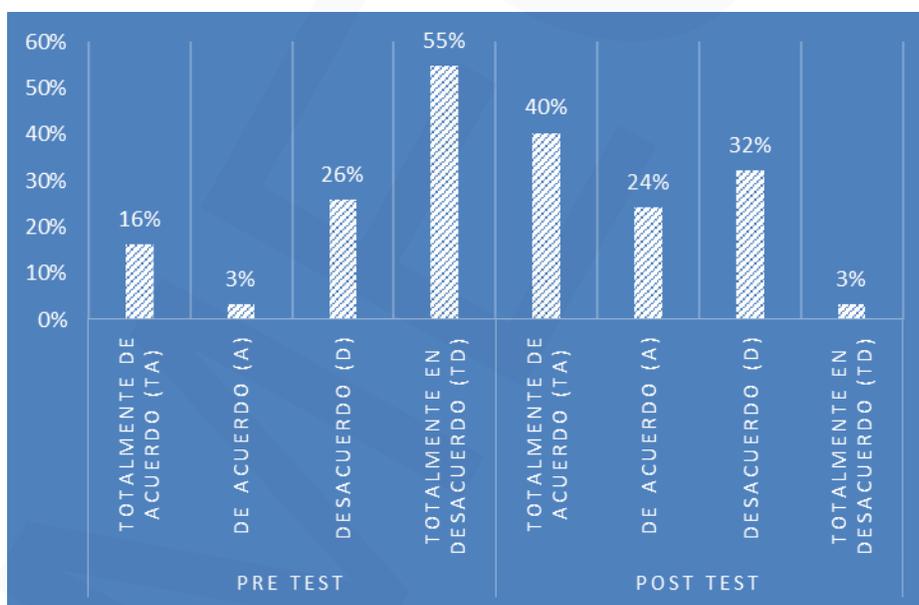
Grafica 20. El directivo docente lidera, reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar y mediar los conflictos; permitiendo la participación de los estamentos educativos.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: el directivo docente lidera, reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar y mediar los conflictos; permitiendo la participación de los estamentos educativos; respondieron en el pre test el 8% que están totalmente de acuerdo, el 3% totalmente en desacuerdo, el 26% en desacuerdo y el 63% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 56% totalmente de acuerdo, el 29% de acuerdo, el 15% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 24. El directivo docente lidera procesos de intercambio fluido de información con las autoridades educativas, facilitando la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
10	2	16	34	25	15	20	2
16%	3%	26%	55%	40%	24%	32%	3%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

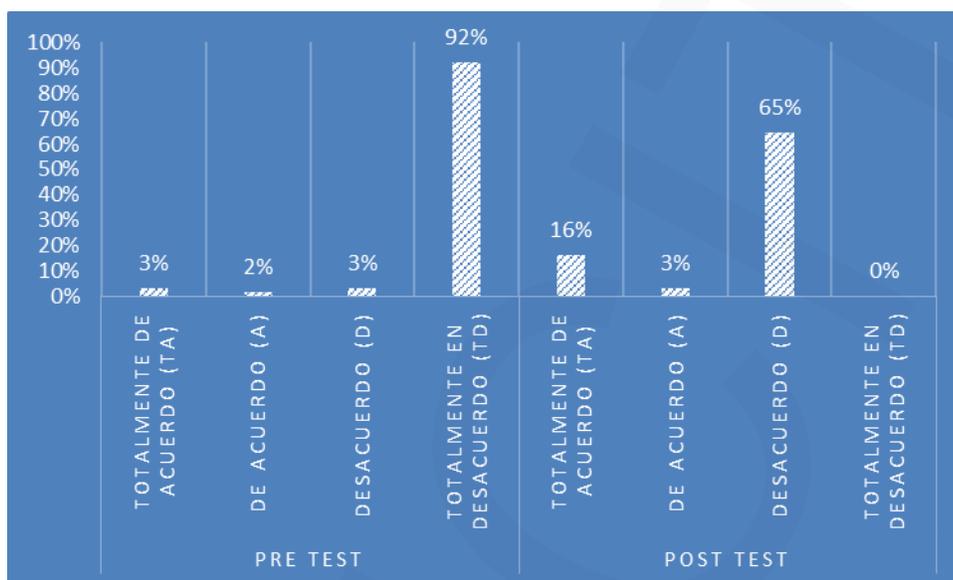
Grafica 21. El directivo docente lidera procesos de intercambio fluido de información con las autoridades educativas, facilitando la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente lidera procesos de intercambio fluido de información con las autoridades educativas, facilitando la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas; respondieron en el pre test el 16% que están totalmente de acuerdo, el 3% totalmente en desacuerdo, el 26% en desacuerdo y el 55% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 40% totalmente de acuerdo, el 24% de acuerdo, el 37% totalmente en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

Tabla 25. El directivo docente promueve alianzas y acuerdos con diferentes entidades, estamentos de la comunidad educativa y sectores de la comunidad en general, para apoyar la ejecución de sus proyectos.

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
2	1	2	57	10	2	40	0
3%	2%	3%	92%	16%	3%	65%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

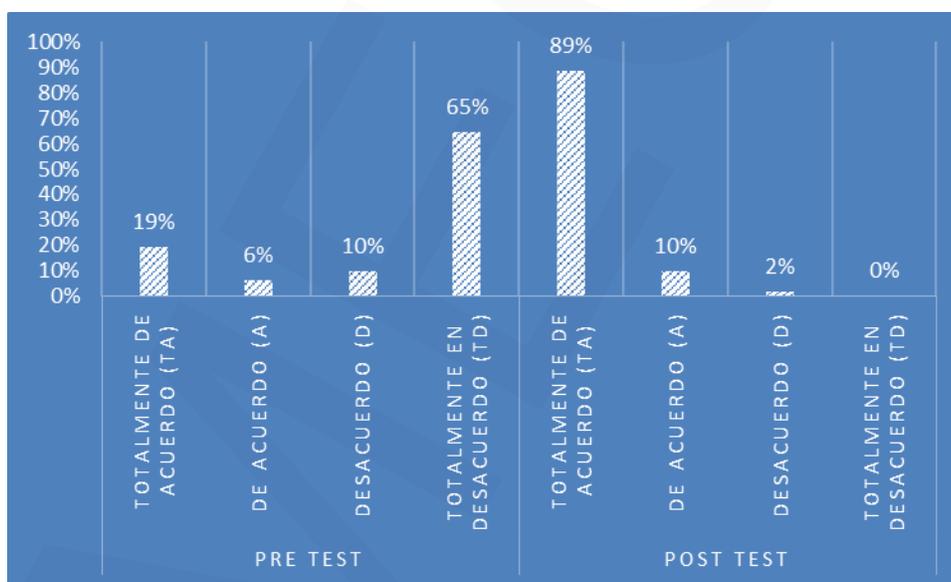
Grafica 22. El directivo docente promueve alianzas y acuerdos con diferentes entidades, estamentos de la comunidad educativa y sectores de la comunidad en general, para apoyar la ejecución de sus proyectos.

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: El directivo docente promueve alianzas y acuerdos con diferentes entidades, estamentos de la comunidad educativa y sectores de la comunidad en general, para apoyar la ejecución de sus proyectos; respondieron en el pre test el 3% que están totalmente de acuerdo, el 2% totalmente en desacuerdo, el 3% en desacuerdo y el 92% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 16% totalmente de acuerdo, el 3% de acuerdo, el 65% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 26. ¿Considera que existe relación entre el liderazgo del directivo docente y la gestión directiva?

PRE TEST				POST TEST			
Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
12	4	6	40	55	6	1	0
19%	6%	10%	65%	89%	10%	2%	0%

Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.



Fuente: Elaboración propia según los datos recolectados.

Grafica 23. ¿Considera que existe relación entre el liderazgo del directivo docente y la gestión directiva?

Una vez realizada la encuesta a los estudiantes sobre la pregunta: ¿Considera que existe relación entre el liderazgo del directivo docente y la gestión directiva?;

respondieron en el pre test el 19% que están totalmente de acuerdo, el 6% totalmente en desacuerdo, el 10% en desacuerdo y el 65% totalmente en desacuerdo. Una vez realizada la propuesta en post test respondieron el 89% totalmente de acuerdo, el 10% de acuerdo, el 2% totalmente en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

4.3 Discusión de los Resultados.

Para el análisis de los resultados se hará intervención atendiendo a las variables de Gestión Directiva y Liderazgo del directivo docentes, con sus seis categorías expuestas en la encuesta la cual están relacionadas con el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gestión estratégica, gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar y. relaciones con el entorno.

Cuando se hace referencia a la gestión directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado en cabeza del liderazgo del directivo docente con sus demás estamentos de la comunidad educativa. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

En la investigación se evidenció que el direccionamiento estratégico y horizonte institucional la institución se denota en la encuesta que hay avances hacia la formulación de la misión, la visión y los principios que orientan estratégicamente la institución integrada e inclusiva, pero éstos todavía no están totalmente articulados; debido a que hace falta de divulgación y comunicación no han sido apropiados totalmente por la comunidad educativa. De esta manera se evidencia que hace falta mayor liderazgo por parte del directivo docente para consensuar las metas

establecidas en el Proyecto Educativo (PEI) para que la comunidad se involucre en sus procesos y estas metas respondan a los objetivos y el direccionamiento estratégico establecido en los procesos de evaluación institucional.

La gestión directiva, es fundamental en todos los procesos de gestión de la institución educativa, en donde debe prevalecer el liderazgo del directivo docente, dentro de los procesos de comunicación institucional es la gestión directiva; el direccionamiento hacia un mejoramiento continuo de la comunicación y una efectiva fluidez de los procesos de información institucional deben surgir de las directivas. La gerencia educativa busca el dinamismo de los procesos, entre ellos lógicamente los de comunicación; las directivas tienen algunas dificultades para lograr que toda la comunidad educativa conozca y se apropie de la información institucional, no fluyen con facilidad los lineamientos y las condiciones de trabajo propias de una institución educativa.

Los resultados demuestran que se ha venido trabajando constantemente en la gestión curricular por parte de la institución, pero hace falta un mayor compromiso por parte de los docentes para hacer pertinente dentro de los contextos de cada sede educativa un currículo unificado que corresponda a las necesidades e intereses de los estudiantes. De la misma manera se evidencia hace falta realizar acciones periódicas, tales como reuniones, publicación de documentos en carteleras, para difundir su horizonte institucional entre los miembros de la comunidad educativa.

En la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila; se debe fortalecer los procesos de comunicación para el intercambio de información y retroalimentación de los diferentes procesos de gestión directiva, ya que es a partir de la comunicación en donde se evidencia la evolución de las relaciones interpersonales como de las metas propuestas en consenso con la comunidad educativa, que permitan que las relaciones de los equipos de trabajo sean más sólidas, y de esta forma también

permitan su interrelación con otras organizaciones. La Institución educativa es una organización importante para fortalecer los procesos formativos de toda la comunidad educativa; por ello una mala información se multiplicará geométricamente, produciendo resultados catastróficos. A pesar de que en la institución objeto de investigación la situación no ha sido tan caótica, se han presentado serios problemas mala información y por ello se han entorpecido algunos procesos.

El directivo docente debe informa muy bien a su comunidad educativa para lograr los objetivos propuestos en su plan de mejoramiento institucional, labor que debe ser ejecutada por cada uno de los miembros de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, puesto que ellos son los conocen bien las necesidades y expectativas de los estudiantes como el contexto en el cual desarrollar la actividad de gestión educativa, Como líderes, descansando en la responsabilidad del directivo docente, para el seguimiento y revisión de los productos obtenidos en este proceso.

El directivo docente en este propósito debe poseer un liderazgo eficaz en donde emplee bien su tiempo, atendiendo a habilidades para delegar, reconocer las prioridades de la institución y reconocer cuales son a corto, mediano y largo plazo. Es decir, debe tener la capacidad de visualizar el futuro de su institución y plantear acciones o metas que beneficien a toda la comunidad educativa atendiendo a la meta educativa que en último es formar estudiantes integrales; de esta manera el directivo docente se gana el respeto de la comunidad educativa gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga como rector gracias a su cargo.

Con respecto a la gestión estratégica se evidencia que hace falta un liderazgo eficaz por parte del directivo docentes, puesto que, se trabaja aisladamente y no siempre se llevan a término los propósitos planteados. No se realiza un seguimiento a los planes, proyectos y acciones implementadas en la institución puesto que por la falta de liderazgo del directivo docente no hay una articulación entre las diferentes sedes

educativas; así mismo sucede con la aplicación de la estrategia pedagógica por parte de los docentes en cada una de sus sedes educativa. Se evidencia que el directivo docente toma la información que le conviene para la presentación de sus informes atendiendo a los resultados de autoevaluación sin tener en cuenta los resultados objetivos planteados por la comunidad educativa, por este motivo cada docente tiene su propio concepto frente a los procesos de autoevaluación.

Con las actividades de concientización en las reuniones de socialización de proyecto como de sus avances se logró que se mejorara el trabajo en equipo para mejorar los problemas presentados en los procesos de autoevaluación institucional; el directivo docente mejoró los procesos de comunicación para llegar a conclusiones en consenso con los diferentes órganos de la comunidad educativa, de esta manera se mejoraron los resultados del seguimiento a los planes, proyectos y acciones establecidas en el plan de mejoramiento institucional, mejorando tanto al directivo como a los docentes su desempeño laboral y atendiendo a las funciones de cada estamento, realizando actividades y reuniones para hacer un adecuado uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores y fomentando la comunicación tanto en forma ascendente como descendente para la toma de decisiones.

El liderazgo en el sector educativo implica una interrelación continua en la cual se tenga en cuenta las cualidades, las habilidades y necesidades del directivo docente, atendiendo a la necesidad y expectativas de la institución educativa. Es importante tener en cuenta este aspecto ya que cuando el rector tiene en cuenta las expectativas y necesidades de los estamentos educativos, se puede realizar acciones a corto, mediano y largo plazo exigiendo responsabilidades de sus miembros de la tarea que se ha de realizar. Teniendo en cuenta también que el liderazgo que impera en el directivo docente hace que los demás miembros reconozcan en él la motivación que ejerce para lograr el liderazgo también de todos los demás participantes de la comunidad.

En general se debe velar en la institución educativa por un liderazgo transformador en donde el directivo docente considere a todos los miembros de la comunidad educativa como individuos plenos y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino de toda la comunidad educativa.

En relación al gobierno escolar, Se evidenció que el directivo docente en pocas ocasiones cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, y cuando lo realiza es para informar y no solicitando aportes antes de tomar decisiones, produciendo un efecto negativo en la comunidad educativa, realiza reuniones del consejo directivo demostrando poca interacción activa entre los miembros y pocas veces realiza seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su cumplimiento; son pocos los espacios para debatir problemas y buscar soluciones en el consejo académico, para garantizar que el proyecto pedagógico sea coherente con las necesidades de la diversidad y se implemente en todas las sedes, áreas y niveles; no delega funciones lo que conlleva a que no haya responsabilidad de los integrantes de la comunidad, como de él como líder en la toma de decisiones.

Es importante reconocer que con las actividades de socialización se evidenciaron cambios de mejoramiento del directivo docente y sobre todo en el liderazgo para llevar los procesos de gestión educativa. El rector adquirió una mayor responsabilidad frente a los procesos de elección y acompañamiento del gobierno escolar, liderando una mayor parte de los procesos de en cada estamento propuso como plan de mejoramiento; delego funciones para contar con el personal administrativo, docentes, padres de familia y estudiante para gestionar diferentes actividades; a través del trabajo en equipo con el objetivo de que todos los miembros se involucraran .en proyectos y tareas comunes, reflexionen críticamente sobre sus prácticas y desarrollen sus capacidades para comunicarse, negociar y llegar a acuerdos básicos sobre los

temas fundamentales de la vida institucional.

En cuanto a la cultura institucional, se evidenció que como líder que debe ser el rector de la institución cuenta con pocos mecanismos de comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa; no garantizando el acceso a los medios de comunicación, ajustados a las necesidades de la diversidad de la comunidad educativa. Así mismo el trabajo en equipo se da solamente con algunos docentes y en algunas sedes, reflejando este trabajo que poco es el desarrollo de los proyectos institucionales con una metodología de trabajo clara, orientados a responder por resultados y que generan un ambiente de comunicación y confianza en el que todos y todas se sienten acogidos y pueden expresar sus pensamientos sentimientos y emociones. En cuanto a los reconocimientos cuenta con algunas formas de reconocimiento de los logros de docentes y estudiantes, pero éstas no se aplican de manera organizada ni sistemática.

Una vez realizada la investigación se evidenció en el directivo docente que mejoraron las convocatorias y mecanismos de comunicación de los diferentes procesos de gestión educativa, así como el trabajo en equipo con cada uno de los estamentos y se aumentaron los estímulos a toda la comunidad educativa, fomentando de esta manera una mayor participación y motivación de cada uno de los integrantes que pertenecen a la institución; evaluando periódicamente los estímulos y los reconocimientos de los logros de los docentes y estudiantes, así como realizando los ajustes pertinentes para cualificarlo.

De acuerdo con Pacheco (2005), las competencias claves de la comunicación organizacional son el liderazgo, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos. Estas competencias permiten a las personas tener una vida profesional y personal exitosa. En la Institución Educativa son indispensables para mejorar todos los procesos de gestión educativa en especial la directiva logrando de esta manera una comunicación asertiva, que redunde en la cultura institucional de manera positiva y

en la consecución de logros institucionales.

En relación al clima escolar

En este aspecto debido a poca comunicación que existía entre el directivo docente y los estamentos de la comunidad educativa, había poco sentido de pertenencia tanto de docentes, estudiantes y padres de familia, era poca la participación en actividades internas y externas, en su representación

El ambiente físico que se evidencia mediante la observación es un poco atractivo lo que conlleva a un sentimiento de escasa estimulación y apropiación. La dotación es precaria. La motivación hacia el aprendizaje pocos estudiantes de algunas sedes, niveles o grados manifiesta entusiasmo y ganas de aprender.

Con la actividad de orientación para mejorar el liderazgo en la institución se mejoraron los procesos de evaluación, los cuales se iniciaron a realizar de manera periódica, identificando los aspectos relativos de los estudiantes con la institución y al fortalecimiento de su sentimiento de pertenencia, y se introducen medidas oportunas para promover y reforzar este sentimiento. Se fortaleció el manual de convivencia, buscando a través de él orientar las acciones de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en concordancia con el PEI.

En relación con el entorno se evidenció nuevamente la falta de comunicación del directivo docente, así como la falta de liderar procesos de intercambio con las autoridades educativas, facilitando la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas; son casi nulos la promoción de alianzas y acuerdos con diferentes entidades, estamentos de la comunidad educativa y sectores de la comunidad en general, para apoyar la ejecución de sus proyectos

Por último, es importante responder si existe o no relación entre el liderazgo del directivo docente y la gestión directiva. Es evidente que si hay un buen liderazgo por parte del directivo docente se mejoran todos los componentes y procesos de la gestión directiva.

Es el directivo docente el que debe influenciar a todos los miembros de la comunidad educativa para ejercer sobre el resto de la comunidad educativa los propósitos propuestos en el proyecto educativo institucional PEI.

Para ser un buen líder en la institución educativa el rector debe buscar los mecanismos para fortalecer sus actitudes en busca de mejorar en los siguientes aspectos:

- a) Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo.
- b) Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes.
- c) Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).
- d) Tiene un elevado grado de compromiso y motivación.
- e) Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes.
- f) Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.
- g) Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable.
- h) Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.
- i) Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.

- j) Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo.
- k) Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.
- l) Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige.
- m) Fomenta el trabajo en equipo.
- n) Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.
- o) Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.
- p) Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.
- q) Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.
- r) Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.
- s) Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.
- t) Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa.
- u) Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.
- v) Fomenta el intercambio de experiencias.
- w) Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo.

Conclusiones

1) Atendiendo al primer objetivo el cual fue diagnosticar la situación de liderazgo en la gestión directiva analizando la autoevaluación y el plan de mejoramiento institucional en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila; se evidenció, se evidenció que hace falta realizar una autoevaluación objetiva y un seguimiento periódico a la gestión directiva en relación al direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

2) En relación al segundo objetivo, determinar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos con el direccionamiento y gestión estratégica en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila; se evidenció que sí existe una relación estrecha entre el liderazgo con el direccionamiento y gestión estratégica de la institución, por cuanto el rector a través de su liderazgo puede establecer los diferentes lineamientos y mecanismos para orientar la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo, así mismo fortalece las relaciones para en consenso organizar las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.

3) El tercer objetivo planteaba que determinar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos con el gobierno escolar y la cultura institucional en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila, en donde se evidenció a través del liderazgo la participación y la toma de decisiones en la institución educativa a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción; dando sentido y reconociendo la legitimidad a las acciones institucionales.

4) En relación al último objetivo: determinar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos con el clima escolar y las relaciones con el entorno en la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila. Se evidenció que a través del liderazgo se puede generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de los diferentes estamentos educativo y de esta manera se mejoran los procesos de gestión coordinando esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento institucional (PMI).

Recomendaciones

a) Se recomienda a los directivos y docentes de la Institución Educativa Monserrate del municipio de la Plata, Huila a abrir espacios para socialización y mejoramiento continuo de la gestión directiva en donde prevalezca el liderazgo de todos los integrantes de la comunidad educativa.

b) Es importante fomentar tanto a nivel individual como institucional, capacitaciones de liderazgo con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales en los diferentes procesos de gestión con el objetivo de fortalecer y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

c) Se debe iniciar un proceso de concientización de toda la comunidad educativa para que haya mayor apropiación y sentido de pertenencia de todos los integrantes de la comunidad educativa y los entes los estudiantes para que se apropien de su aprendizaje y la calidad educativa con los entes gubernamentales como privados para buscar el mejoramiento continuo en las metas establecidas por la Institución Educativa.

c) Se debe realizar oportunamente la rendición de cuentas por parte del rector, para informar de manera clara y entendible a los diferentes actores (familias, estudiantes, organizaciones sociales, Secretaría de Educación, etc.) sobre diferentes aspectos de la gestión y aclarar las acciones y decisiones adelantadas, así como el contexto en el cual se desarrollaron.

Bibliografía

Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*. ISBN 1359-432X.

Covey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.

Furnham, A. (2011). *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Alfaomega.

García, I. & Olmo, M. (2013). Enfoques actuales de liderazgo y estilos de dirección escolar: Revisión teórica. In *Investigación e Innovación Educativa al Servicio de Instituciones y Comunidades Globales, Plurales y Diversas: Actas del XVI Congreso Nacional // II Internacional Modelos de Investigación Educativa de la Asociación Interuniversitaria de Investigación Peda* (p. 1143–1151). Alicante.

Guía N° 34 Ministerio de Educación Nacional. Recuperado el 4 de junio de 2013 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-177745.html>

Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). *Sustaining leadership*.

Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

La gestioneducativanuevopradigma.pdf. Recuperado el 10 de junio de 2013. www.funlam.edu.co

Lara, E. (2015). Fundamentos de Investigación. Un enfoque de competencias. Alfaomega. Bogotá.

Lencioni Patrick. Las cinco tentaciones de un gerente. Una fábula sobre el liderazgo. Reproducida para fines educativos por Eustiquio Aponte. www.monografias.com › Educación.

Marín Cardona Pablo Felipe. Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el departamento de caldas. Trabajo presentado para optar al título de magister en administración. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Facultad de administración. Manizales, 2010.

Naranjo Herrera Cristhian Guillermo. El liderazgo en la gestión del Conocimiento. Tomado de www.umanizales.edu.co/publicaciones/.../Eliderazgoenlagestion.pdf.

Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.

Pacheco, Ruth. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui, junio, número 090, 70-75. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/160/16009013.pdf>.

Palací, F., Agulló, E., Agulló, M., Amo, E. d., Gómez, A., Lisbona, A., Topa, G. (2005). Psicología de la Organización. Madrid: Pearson Education.

Pérez Ibarra Alba de Jesús. (2011). La calidad: un asunto de cultura organizacional. Revista de la universidad de la Salle.

Pernett, José A. La gestión educativa por procesos. Guía para su identificación e implementación. Revista más educativa.2004, p 18.

Robbins, (1991). Comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice-Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.

Sánchez Manchola Iván Darío. Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Universidad del Norte. Pensamiento y gestión, N° 25. 2008.

Schein, E. H. (1985a). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Spector, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. Florida: Manual Moderno.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	TA	A	D	TD
1. La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa.				
2. Participa activamente en la elaboración y actualización del PEI con la colaboración de los estamentos educativos				

Anexos

INSTITUCIÓN EDUCATIVA MONSERRATE DEL MUNICIPIO DE LA PLATA, HUILA

ESCALAS BREVES RELACIONADAS

TA=Totalmente de acuerdo

A= De acuerdo

D= En desacuerdo

TD= Totalmente en desacuerdo

Observación: En cada ítem, marque con una X la opción que consideres más acertada.

3. Se evalúa periódicamente el cumplimiento de las metas respondiendo a sus objetivos y al direccionamiento estratégico				
4. El directivo docentes cuenta con proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico mediante diversos medios de comunicación				
GESTIÓN ESTRATÉGICA	A			TD
5. Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas				
6. El directivo docente basa su liderazgo en discutir los diferentes temas con los estamentos educativos antes de tomar una decisión				
7. Existe el éxito y cumplimiento de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico en el centro educativo, en relación con liderazgo del directivo docente				6
8. El docente y directivo docente puede mejorar su desempeño laboral, si proyecta con antelación y programa organizadamente cada uno de las actividades pedagógicas, estableciendo procedimientos formales para recoger información y socializarla				5
9. El directivo docente, hace uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomenta la comunicación tanto en forma ascendente como descendente para la toma de decisiones				
10. El directivo docente implementa procesos de autoevaluación integral que abarca las diferentes sedes, empleando instrumentos y procedimientos claros				
GOBIERNO ESCOLAR	A			TD
11. El directivo docente, cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa solicitando aportes antes de tomar decisiones y los usa produciendo un efecto positivo en sus colaboradores				
12. El directivo docente lidera las reuniones del consejo directivo permitiendo el aporte activo de todos los miembros y hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su cumplimiento				
13. Existen espacios oportunos para debatir con el consejo académico, para garantizar que el proyecto pedagógico sea coherente con las necesidades de la diversidad y se implemente en todas las sedes, áreas y niveles				
14. El directivo docente, considera importante la participación democrática de los estamentos del gobierno escolar para toma las decisiones pertinentes y apoya la definición de políticas institucionales que favorece a la diversidad de la población				
15. El directivo docente hace notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones				
CULTURA INSTITUCIONAL	A			TD
16. El directivo docente lidera la evaluación y mejora del uso de los diferentes medios de comunicación empleados, en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa				
17. El directivo docente promueve un sistema de estímulos y reconocimientos a los logros de docentes, estudiantes y administrativos que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada				
CLIMA ESCOLAR	TA			TD
18. En todas las sedes de la institución se observan el entusiasmo y una elevada motivación hacia el aprendizaje, lo que se refleja en toda la comunidad educativa				
19. El directivo docente lidera, reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar y mediar los conflictos; permitiendo la participación de los estamentos educativos				
RELACIONES CON EL ENTORNO	A	A		TD

20. El directivo docente lidera procesos de intercambio fluido de información con las autoridades educativas, facilitando la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas				
21. El directivo docente promueve alianzas y acuerdos con diferentes entidades, estamentos de la comunidad educativa y sectores de la comunidad en general, para apoyar la ejecución de sus proyectos				
22. ¿Considera que existe relación entre el liderazgo del directivo docente y la gestión directiva?				