

**U**



**B**

Universitat de Barcelona

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROPUESTA DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PARA  
MEJORAR EL LIDERAZGO, GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA I.E.**

**CAYETANO HEREDIA**

**AUTOR:**

Vicente Heriberto Orbegoso Ayala

**TUTORA:**

Trinidad Mentado Labao

**MÁSTER OFICIAL EN INVESTIGACIÓN Y CAMBIO EDUCATIVO**

Barcelona – España  
2014 - 2015

## DEDICATORIA

*A mi mamita Julia, que me protege  
Desde el cielo y hace posible  
Que mejore día a día, en todos  
Los aspectos de mi vida.*

*A mi hijita Sofía, motivo suficiente  
Que me impulsa a seguir  
Superándome... y valorar a  
Las personas que están  
A mi lado.*

*A todos mis estudiantes y críticos  
Que me ayudan a formar  
Mi carácter y espíritu de  
Perseverancia.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2. Justificación</b>	<b>6</b>
<b>3. Preguntas y objetivos de la investigación</b>	<b>14</b>
<b>4. Fundamentos teóricos</b>	<b>14</b>
<b>4.1. La escuela como institución y organización dinámica</b>	<b>15</b>
1. Características de las escuelas dinámicas	15
2. Lineamientos de las escuelas que aprenden	14
<b>4.2. Planteamientos relacionados a la formación de directivos Escolares, que incorpora a la caracterización del trabajo directivo en: la gestión, el liderazgo y la dirección.</b>	<b>18</b>
<b>4.2.1. Gestión educativa</b>	<b>18</b>
A. Percepciones de la gestión educativa	19
B. Diferencias de organización y gestión	19
C. Componentes de la gestión escolar	21
<b>4.2.2. El liderazgo educativo y la dirección escolar</b>	<b>22</b>
A. Percepción del liderazgo entorno a la dirección escolar	22
B. Relación entre liderazgo y dirección escolar	24
C. El Directivo escolar como elemento fundamental para la mejora y el cambio en la escuela	25
D. Formación del director (a) escolar	24
<b>4.2.3. La dirección escolar</b>	<b>25</b>
A. Definición, rol y cualidades básicas de un directivo escolar	25
B. Capacidades, principios y funciones que señalan la tarea en los directivos	27
C. El directivos escolar como elemento fundamental para la mejora y el cambio en la escuela.	24

<b>5. Justificación y fundamentos metodológicos</b>	<b>45</b>
5.1. Consideraciones ontológicas y epistemológicas de la metodología	45
5.2. Identificación del método	45
<b>6. Proceso y diseño de la investigación</b>	<b>46</b>
6.1. Población, muestra y participantes	46
6.2. Métodos y técnicas de obtención de la información	47
6.3. Estrategias de registro y análisis de la información	47
6.4. Criterios de validez	48
6.5. Instrumentos de recolección de información	49
6.6. Ética y validez en la investigación	50
6.7. Justificación de su viabilidad	49
<b>7. Plan de trabajo y temporalización</b>	<b>50</b>
7.1. Fases de la investigación	48

## **SEGUNDA PARTE: AMPLIACION TEORICA**

<b>10. Formación de directivos</b>	<b>50</b>
10.1. Detección de necesidades para la formación de directivos	50
10.2. Modelos de análisis de formación de directivos	52
A. Modelo de análisis de desempeño	52
B. Modelo de organización tarea- persona	52
C. Modelo de análisis anticipatorio	52
D. A modo de síntesis	53
10.3. Etapas del proceso de análisis de necesidades en la formación	53
A. Etapa normativa o descriptiva	53
B. Etapa de Kauffman (2004)	53
<b>11. Propuesta de formación de directivos</b>	<b>55</b>
11.1. Contexto para la formación de un directivo	55

11.2. Propuesta para la formación de directivos según Gairín (1995)	56
11.3. Síntesis del contenido	58
<b>12. Conclusiones finales</b>	<b>44</b>
<b>13. Referencias bibliográficas</b>	<b>45</b>
<b>Anexos</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Participantes en el análisis DAFO de la I.E. Cayetano Heredia	09
Tabla 2. Análisis DAFO de la I.E. Cayetano Heredia para detectar sus debilidades y fortalezas	09
Tabla 3. Características de las organizaciones dinámicas	12
Tabla 4. Características y componentes de la gestión escolar	12
Tabla 5. Concepto de dirección escolar	12
Tabla 6. Participantes incluidos en la investigación institucional	12
Tabla 7. Diferencia comparativa entre: método, técnica, estrategia e Instrumentos de recolección de datos	12
Tabla 8. Principios de la investigación cualitativa	12
Tabla 9. Conformación del grupo de discusión I.E. “Cayetano Heredia”	12
Tabla 10. Cronograma y planificación	12
Tabla 11. Propuesta para mejorar la función directiva	12
Figura 1: Dimensiones de la gestión	12

## 1. Introducción

En un tiempo de constantes cambios y competitividad las organizaciones y en especial las instituciones educativas deben replantear su modo de organización y sobre todo en cuanto a su gestión, liderazgo y dirección a fin de que sean más eficientes y dar soluciones a problemas surgidos en el centro educativo, analizando tanto su contexto externo e interno con la finalidad de generar cambios pertinentes que las instituciones lo requieren, como verdaderos organismos vivos y dinámicos. Al respecto Gairín y Barrera refieren “...las instituciones educativas, son organizaciones vivas, abiertas a la revisión permanente de sus actuaciones, a cambio de sus estructuras y procesos necesarios para evitar errores y que son capaces de rediseñarse continuamente a sí mismas” (Gairín y Barrera, 2014: 30).

En este sentido (adaptaciones a los cambios) el tema de formación de directivos escolares, parece sumamente importante porque permite abordar los aspectos de gestión, liderazgo y dirección en las instituciones educativas.

En la presente investigación, se pretende contribuir a la mejora de la formación de directivos. Para ello se realiza una revisión bibliográfica, buscando antecedentes de formación de directivos, y a la vez, se ha tenido en cuenta una experiencia previa de detección de necesidades de formación llevada a cabo en el centro la Institución Educativa (I.E.) “Cayetano Heredia”, como centro en el que se sitúa esta investigación.

El centro educativo institucional “Cayetano Heredia” está ubicado en la Campiña de Moche, Distrito de Moche, Departamento de la Libertad en Perú, la modalidad que imparte educación es el nivel Preuniversitario. En este momento se enfrenta al reto de consolidar, y mejorar el sistema preuniversitario realizado en la institución; pero además se proyecta a recoger y plasmar las experiencias preuniversitarias al nivel de educación secundaria regular para menores al crear la Institución educativa “José Cayetano Heredia”.

La razón fundamental es que existe la necesidad en la población de contar con una institución educativa descentralizada de nivel de educación de menores, que colme las expectativas educativas esperadas. Por otro lado, que sea accesible en cuanto a lo económico y además esté cercana a la población. Así mismo que la institución a crearse recoja las innovaciones y trabaje en base a estándares de calidad educativa tanto a nivel local, nacional y mundial.

Por tanto, dicha investigación con un enfoque cualitativo, será un estudio de caso ya que las realidades y problemas institucionales son únicos y complejos. Se pretende rescatar tanto las prácticas de gestión, liderazgo y dirección como los escritos referidos a la realización de un buen ejercicio directivo; todo ello, tendrá mayor impacto en la medida que se empiece a realizar los cambios en la función directiva con la participación y colaboración de todos los implicados en la institución educativa en mención. La finalidad última de esta investigación será hacer una propuesta o Plan de Formación de Directivos y que ayudará a mejorar la gestión, el liderazgo y la dirección en la Institución Educativa “Cayetano Heredia”

## 2. Justificación del proyecto

Mejorar progresivamente la gestión, el liderazgo y la dirección de los centros educativos es responsabilidad de todos los integrantes (profesores, alumnos, padres, directivos, y el personal externo al centro como la administración educativa). Al respecto Harf y Azzerboni (2009) refieren:

*“Muchas veces decimos el directivo, tiene la responsabilidad y la autoridad, sin embargo, todos los miembros de la comunidad educativa tenemos de alguna manera autoridad y responsabilidad al formar parte de la institución educativa. Lo que sí es cierto es que, por ocupar ese lugar, tiene lo que se entiende como autoridad legítima, acompañada por grados de responsabilidad diferentes a los que se tiene en otros lugares dentro del escenario escolar”* (Harf, R.; Azzerboni, D., 2009:30).

En esta misma dirección Álvarez fundamenta:

*“...una dirección participativa que cuente con los demás miembros de la comunidad educativa para tomar decisiones y que impulse a los distintos estamentos a colaborar en el quehacer educativo a través de estructuras cooperativas, exige una alta cualificación profesional y un cierto dominio y adiestramiento de los recursos técnicos de dirección”* (Álvarez, 1988)

En consecuencia, son los directivos los que van a dirigir el proceso de mejora en la institución educativa, pero también, ello implica el compromiso y la acción de todos sus integrantes (ámbito interno y externo). Este proceso es realizado por los integrantes de la institución de acuerdo a una realidad particular. Al respecto Antúnez (2003), dice:

*“La participación de los miembros de la comunidad escolar en la gestión del centro es un hecho sobradamente reconocido que se manifiesta en cualquier sociedad democrática. Por otro lado concebimos el centro escolar como un sistema abierto, permeable y dependiente que desarrolla y cumple sus funciones condicionado por la interacción de los elementos internos y los del entorno... así pues, la intervención de otros miembros de la comunidad escolar, en los procesos de organización y gestión está suficientemente justificada”* (Antúnez, 2003: 65)

En este sentido, transformar la gestión escolar conlleva el desarrollo de nuevas prácticas. Crear y consolidar formas de hacer distintas que permitan mejorar la eficacia, la equidad,

la pertinencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela; esto es, renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de la educación básica en colaboración con todos los actores de la institución. Sin embargo, no debemos olvidar la enorme importancia que tiene la gestión, liderazgo y dirección de los centros educativos de ahí la necesidad de la formación de directivos. *“la gestión de recursos humanos es un factor esencial en el funcionamiento de las instituciones escolares. Al organizarlos se pretende rentabilizar al máximo sus potencialidades y las iniciativas de cada persona con el fin de conseguir plenamente los objetivos que el centro tiene planteados”* (Antúnez, 2003:87).

Aun así, debemos puntualizar que existe una crisis y necesidad de una formación de directivos (Antúnez y Gairín, 2003; Mañu, 1999; Fernández, 1993; Antúnez, 1993; Pont, 2003; Peiró, 1988; Bolívar, 1999), en muchos países, esta función se ve empañada por la falta de autonomía y en otros contextos se tiene la idea que la función de los directivos, es solamente una tarea técnica administrativa (Pont, 2003; Fernández, 1993).

El rol de los directivos, va mucho más allá que la simple labor burocrática, se debe buscar un cambio significativo que transforme al centro educativo como organización viva y dinámica. *“la regulación excesiva conduce a la burocratización y la burocratización a la esterilidad de cambios”* (Santos Guerra, 2000:76).

La gestión, el liderazgo y la dirección de los directivos escolares son temáticas muy amplias y escasamente abordadas en algunos contextos, sobre todo en países como en Perú. Esta realidad, motiva al autor de este trabajo, a tratar el tema porque percibe que en su mayoría los directores y directoras tienen la idea de que su labor se limita a cumplir directivas o requerimientos del ministerio de Educación y se olvida que la verdadera tarea es la de ejercer la autoridad participativa democrática (Santos Guerra, 2015). Por otro lado, situándonos en un ámbito más concreto y como integrante directivo de la I.E. Cayetano Heredia se asume el compromiso y la necesidad de mejora y es por ello, que se cree conveniente abordar el tema de la formación de directivos, bajo el título: ***“Propuesta de formación de directivos para mejorar el liderazgo, gestión y dirección en la I.E. “Cayetano Heredia”***

Esta propuesta puede contribuir a mejorar el desempeño de los directivos en la gestión, el liderazgo y la dirección de las instituciones educativas porque son estas las que desarrollan tareas directivas en instituciones dinámicas (Ferrández, 1993) y complejas



con liderazgo participativo(Antúnez y Gairín, 2003) y la forma de llevar a cabo estas acciones tienen una importancia decisiva para el desarrollo de la institución y ayudan a mejorar un sistema educativo que supone definitivamente, una atención decidida por la formación y el desarrollo de directivos escolares(Antúnez, 1993, 2000; Pont, 2008; Peiró, 1988; Bolívar 1999; Santos Guerra, 2015). En este sentido Peiró y Luque (1988) afirman:

*“Es importante en las organizaciones que los directivos sean personas representativas y reconocidas y que participen en una formación y sean competentes en las tareas de gestión y dirección de las organizaciones...el directivo ha de contar con una formación adecuada para ejercer el rol de liderazgo que incrementa la eficacia organizacional, ha de estar formado en los conocimientos y habilidades para la toma de decisiones, sobre todo relativas a la gestión de recursos y personal, y ser capaz de impulsar unos procesos participativos en esa toma de decisiones”.* (Peiró, y Luque ,1988:177-178).

En consecuencia existe la necesidad de formar directivos en el conocimiento de principios y técnicas de dirección de reuniones, de la gestión de personal al menos en sus aspectos básicos (selección, valoración, y promoción), las técnicas de negociación para la solución de conflictos y en planificación y gestión de recursos humanos. La formación al menos básica podría contribuir a lograr unas organizaciones educativas más eficaces, humanas y satisfactorias para los miembros que forman parte de ellas.

Las tareas que se pretende que realicen los directivos del I.E Cayetano Heredia, como son la elaboración y adaptación del manual de organización y funciones, del plan del centro, el conocimiento y el manejo de documentos técnicos pedagógicos, desarrollo de competencias para ejercer el liderazgo, la gestión, la dirección y el manejo de recursos económicos. Estas son algunas de las principales tareas, en las que haremos incidencia más adelante.

Por otro lado, el presente proyecto se justifica en la medida que:

1. Si bien es cierto en el campo de la organización escolar existen muchos modelos o formas de mejorar la gestión, liderazgo y dirección institucional, pero son de una realidad y contextos diferentes a la que vive la institución Cayetano Heredia y por consecuencia, si aplicamos estos modelos sin tener en cuenta el contexto institucional (interno y externo) no se mejorará significativamente la gestión institucional (Fernández, 1993). Sin embargo, propuestas anteriores nos servirán de guía que adaptadas pueden ayudar a la realización de nuestra propuesta. Un modelo de mejora para la gestión, el liderazgo y la dirección producto de la adaptación y reflexión institucional diaria podría originar cambios significativos y de impacto institucional.

Puede contribuir a fortalecer la institución a fin de que ayude a que pase de un sistema de Academia Preuniversitaria a constituirse en una Institución Educativa de nivel de educación básica de menores, en su modalidad secundaria. Lo que permitirá ofrecer una formación de jóvenes estudiantes del nivel secundario que aspiran seguir estudios superiores y se preparen, desarrollen sus habilidades, capacidades, y sus saberes que requiere el sistema de educación superior en el Perú desde la institución que se pretende crear. Para lo cual un sistema de dirección propuesta a partir de la experiencia y la voz de sus participantes es sumamente relevante.

2. El resultado del análisis de la necesidad formar directivos para mejorar la gestión, el liderazgo y la dirección de los recursos humanos en la institución, también pretende servir como una guía referencial, para llevar a la práctica y mejora en la formación de directivos en otras instituciones educativas que opten por estudiar temas de similares expectativas. Además servirá para motivar a otros investigadores educadores y profesionales interesados en educación a desarrollar investigaciones en proyectos de tareas afines al proceso de mejora institucional mediante la necesidad de formación de los directivos.

La existencia de una propuesta de mejora para la gestión, liderazgo y dirección de centros educativos, elaborado por los integrantes involucrados en la institución educativa “IE Cayetano Heredia” permitirá la unidad institucional, conocimiento y desarrollo de habilidades de dirección, mejora de la gestión pedagógica docente, participación activa de los actores educativos, y por consecuencia alcanzar un nivel óptimo de satisfacción educativa en los actores implicados en el centro educativo.

*“Los centros escolares que ponen énfasis en potenciar el funcionamiento y desarrollo de órganos y equipos de participación pueden alcanzar más fácilmente objetivos como los siguientes: desarrollar su autonomía, disminuir el riesgo y el error en la toma de decisiones, posibilitar cambios culturales positivos para la organización y gestión, aumentar la transparencia en la gestión de centros, aumentar el conocimiento recíproco entre los miembros de la comunidad, etc. (Antúnez, 2003:69)*

Es importante destacar que para detectar el problema que más aqueja a la institución educativa I.E Cayetano Heredia, se realizó en el año 2014 un análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades (**DAFO**). Este análisis se hizo debido a las siguientes situaciones presentadas: escasez de estudiantes, ausencia de planes concretos de gestión directiva, escasa participación de los padres y madres de familia, bajos ingresos económicos, incumplimiento de la labor docente, etc. Al respecto, debemos puntualizar que nos centramos en los aspectos de las debilidades con la finalidad de darle

solución de manera conjunta con todos los integrantes de la institución. Esta herramienta es sumamente importante porque nos permite detectar las debilidades, es ese sentido Roig (2008:30) señala: “(...) tomando como punto de partida los resultados se organizan siguiendo el criterio de debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades (DAFO). Las amenazas y fortalezas son las que se deben potenciar las debilidades se deben minimizar a través del plan estratégico, y las oportunidades son los recursos con que se cuenta para actuar en el entorno” (Roig, 2008:30)

Entonces, es muy importante realizar el diagnóstico de la institución mediante el análisis DAFO con la finalidad de buscar, detectar y aprovechar las oportunidades de la institución educativa, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades. Al respecto de tomar conciencia y análisis de las debilidades de la institución De la Torre (2012) refiere:

*“La conciencia de una situación problemática proporciona un motivo frecuente para iniciar cambios...cuanto más sensibles seamos a los problemas más fácilmente tomaremos conciencia de ellos y buscaremos una solución a los mismos...el primer paso para cambiar algo en educación es tomar conciencia que hay algo que mejorar o problemas por resolver” (De la Torre, 2012:17)*

*(...) “el autodiagnóstico debería ser el punto de partida de una organización, de igual modo que el análisis de las necesidades es el primer paso para iniciar un plan de acción formativa...conocerse, comporta tomar conciencia de las propias potencialidades, de las condiciones favorables, de los bienes potenciales disponibles en los miembros de la organización, de los apoyos con que cuenta o puede contar; en suma saber cuáles son sus posibilidades ...Así como conocer las limitaciones y debilidades de la organización, las carencias, las limitaciones del personal y recursos” (De la Torre, 2012: 74)*

El análisis DAFO se realizó en diciembre del 2014 por los integrantes de la comunidad educativa: padres y madres, estudiantes, docentes, y personal administrativo incluso convocamos a los estudiantes egresados. La ejecución del trabajo lo encabezó la Directora de la Institución. El objetivo era detectar las principales necesidades que presentaba la institución con la finalidad de ir implementando progresivamente propuestas de mejora, porque éramos conscientes de que necesitábamos mejorar.

Para detectar las principales causas utilizamos en análisis DAFO, seguimos los siguientes pasos:

1.Reunimos a todos los integrantes de la institución y les hablamos de lo que pretendíamos realizar, explicándoles detalladamente en qué consistía y cuál era la finalidad del DAFO.

Tabla N° 1. Participantes en el análisis institucional DAFO

<b>Participantes</b>	<b>Cantidad</b>
Estudiantes	17
Docentes	6
Padres y madres	15
Directivos	2

Fuente. Elaboración propia, 2015

2. Llevamos a cabo reuniones y tratamos los siguientes aspectos:

- a. Enseñanza de los docentes.
- b. Aprendizaje de los estudiantes.
- c. Colaboración de los padres y madres.
- d. Gestión de los directivos.
- e. Estado de infraestructura.

Las reuniones se llevaron a cabo en el periodo de diciembre del 2014 a marzo del 2015. Para realizar el análisis DAFO, y para ello se tomó en cuenta dos aspectos esenciales: la misión y visión de la institución que son elementos necesarios y fundamentales para realizar un mejor análisis institucional y a continuación lo enunciamos:

**Misión:**

*“Ser la institución líder e innovadora que ofrecerá los servicios de mejora educativa en preparación: preuniversitaria, pre militar y reforzamiento escolar. Así mismo, busca el desarrollo equitativo de todos sus integrantes, en un ambiente de respeto y disciplina”*

**Visión:**

*En el 2021, ser reconocida como la institución comprometida con la mejora y el desarrollo educativo: local, regional y nacional”.*

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza los principales resultados de la problemática institucional, que se detectaron a partir de la aplicación del análisis **DAFO**: La tabla presenta cada uno de los aspectos que tratamos en las reuniones de trabajo.

Tabla 2. Análisis DAFO en la I.E. para detectar sus debilidades y fortalezas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>a. Enseñanza de los docentes</b>			
-Docentes comprometidos con el proyecto educativo y con el aprendizaje de los estudiantes.	- Mejorar el sueldo a los docentes.	- Insuficiente remuneración económica que percibe el docente.	-Existencia de otras academias centralizadas que ofrecen mejor remuneración a los docentes
-Docentes con altos valores educativos que lo transmiten en sus clases, mediante el uso de algunas metodologías personalizadas.	- Capacitación a docentes en metodologías que permitan el uso de TICS y desarrollo integral del estudiante.	-Falta desarrollar proyectos interdisciplinaridad docente, en donde plasmen sus aportes y experiencias.	-Existencia de muchos docentes de otras academias con mayor experiencia en enseñanza preuniversitaria
<b>b. Aprendizaje de los estudiantes.</b>			
-Estudiantes con deseos de superación y espíritu de colaboración.	-Realizar actividades de formación en capacidad de liderazgo.	- Falta formación en capacidades, y habilidades para el liderazgo.	-Problemas de violencia, drogadicción y delincuencia juvenil en su entorno.
-Estudiantes que ingresan a las universidades en un alto porcentaje	-Formación de círculos de estudios y desarrollo personal	- Escaso nivel académico que arrastran al egresar de colegios	- Influencia negativa de los medios de comunicación y de la sociedad
<b>c. Colaboración de padres y madres de familia</b>			
-Padres y madres que asumen los costos económicos para la preparación de sus hijos e hijas.	-Promover la formación de una escuela para padres y madres que colaboren activamente en el ingreso de sus hijos e hijas.	- Escaso compromiso con el proceso de preparación preuniversitaria	-Idiosincrasia centralista de considerar mejores academias a las del centro de la ciudad
<b>d. Gestión de los directivos</b>			
-Gran espíritu de trabajo y deseos de seguir con el proyecto	-Capacitación en cultura de gestión institucional, mediante el uso de documentos	- Escaso nivel de conocimiento y manejo de documentos técnicos	-Existencia de academias que cuentan con una mejor

educativo.	técnicos.	pedagógicos de gestión institucional. -Falta de coordinación entre interinstitucional. - Escaso dominio de estrategias de publicidad y marketing.	organización y personal calificado, como consecuencia de poseer un mayor presupuesto.
-Valores y compromiso con el desarrollo de su localidad mediante la educación.	-Capacitación en desarrollo personal y liderazgo.	-Escaso desarrollo de competencias de liderazgo y gestión institucional.	-Escasa importancia por parte del Ministerio de Educación en el nivel preuniversitario, y no realiza ninguna capacitación.
Espíritu emprendedor de sus directivos.	- Asignación de un mayor presupuesto.	- Escasos recursos económicos.	- Existencia de academias que poseen un mayor presupuesto debido a la gran cantidad de alumnado.
<b>e. Estado de infraestructura</b>			
Aulas adaptadas para pocos alumnos	Desarrollar metodologías personalizadas, destinadas a que los estudiantes aprendan bien	Falta implementar aulas y recursos multimedia	Existencia de otras academias con infraestructura para masificación de la enseñanza preuniversitaria
Local antisísmico descentralizada	Implementarlo tecnología (TICS) existente para un mejor desarrollo de clases.	-Ubicación poco estratégica del local institucional y con escasa publicidad.	Existencia de otras academias centralizadas con abundante publicidad de su ubicación

Fuente: Institución Educativa: Cayetano Heredia. (2014).

Como se evidencia los diversos apartados de la tabla, la mayor problemática se identificó en las tereas relacionadas con la labor directiva y en especial en la formación de una cultura de gestión, liderazgo y dirección institucional.

### 3. Preguntas y objetivos

Después de realizar DAFO y analizar los resultados, se procedió a plantearse las siguientes preguntas con la finalidad de encaminar y direccionar la investigación propuesta.

- ¿Cuáles son las características teóricas de la escuela como organización, el liderazgo, la gestión y la dirección como factores importantes para la mejora institucional?
- ¿Qué importancia tiene la formación de directivos para mejorar la dirección, el liderazgo y la gestión de centros educativos?
- ¿Cómo llevar a cabo un plan de formación para mejorar la gestión, el liderazgo y la dirección de los centros educativos?
- ¿Cuál es la relación entre los modelos de formación de directivos con la mejora de la gestión, el liderazgo y la dirección de las instituciones educativas?

La resolución de estas preguntas nos permite dar respuesta a las interrogantes planteadas en relación a la problemática estudiada. La investigación teórica constituirá la base fundamental para llevar a la práctica la mejora institucional. A partir de estas preguntas podemos encaminar y tentativamente comprender la temática del liderazgo, la gestión y la dirección y de cómo estos elementos son importantes para el ejercicio directivo en las instituciones educativas.

Los **objetivos** por tanto, serán:

- Analizar la relación entre formación de directivos y su implicación en la mejora de gestión de las instituciones educativas a partir de las teorías referidas al liderazgo, la gestión y el liderazgo.
- Realizar un análisis institucional para identificar los principales problemas en: la gestión de documentos internos; organización del ámbito pedagógico; la gestión económica y los recursos humanos de la institución IE “Cayetano Heredia”.
- Elaborar una propuesta de mejora para la formación de directivos mediante un plan de formación que contribuya a la mejora de gestión, liderazgo y dirección en la institución educativa Cayetano Heredia.

## **4. Fundamentos teóricos**

En la revisión de literatura relacionada con el tema de la investigación se considera pertinente abordar aspectos del conocimiento vinculados al estudio de las necesidades formativas de directivo escolares para mejorar el ejercicio de liderazgo, gestión y dirección en las instituciones educativas.

El marco teórico se estructura en cinco apartados: 1) la escuela como organización dinámica; 2) planteamientos relacionados a la formación directiva escolar que incorpora la caracterización del trabajo directivo: la gestión, el liderazgo y la dirección como conceptos claves. Y una ampliación teórica que está referida a 3) Detección de las necesidades para la formación de directivos y revisión los diferentes modelos o planes, etapas de formación de directivos 4) propuesta de formación de directivos y finalmente, 5) Se culmina con la del contenido referido a la propuesta para la formación de directivos escolares. A continuación se pasa a desarrollar lo expuesto.

### **4.1. La escuela como organización e institución dinámica.**

#### **A. Características de la escuela como una organización dinámica**

Las instituciones se ha constituido para responder las necesidades sociales del entorno interno y externo, pero su vida institucional está en permanente interacción social y producto de ello, surgen modificaciones o permanencias hace que transforme su accionar. En este sentido, la escuela es una institución que da respuesta organizada a las necesidades sociales de la educación y, en tanto que formula metas, objetivos y acciones que responden al proyecto educativo en un tiempo histórico dado (Escamilla, 2005:152). Además es importante puntualizar que las instituciones educativas deben reinventarse continuamente, pero también aprender en relación a una cultura común. Al respecto Watkin (2014:61) refiere: “la perspectiva cultural sobre el aprendizaje organizativo se centra en aquello que es compartido en la organización: su visión, la historia y memoria”. Por otra parte Escamilla (2005:141) enuncia que la escuela del siglo XXI, necesita realizar cambios institucionales relevantes, a fin de que:

- ❖ Pase de una lógica de funcionamiento de un sistema educativo a una lógica de acción contextual en la institución educativa.
- ❖ La organización de la escuela deberá ser flexible, trabajar en equipo, generar una cultura de colaboración y respeto mutuo entre sus integrantes.
- ❖ Se fomente alianzas entre instituciones relacionadas al accionar educativo a fin de compartir y realizar un trabajo compartido.



- ❖ El centro escolar sea un espacio de formación permanente para todos los integrantes de la comunidad educativa.
- ❖ Se conozca las circunstancias de su contexto interno y externo con la finalidad de elaborar soluciones pertinentes a su problemática existente.

Con respecto a los cambios de la escuela, Hargreaves (2003:75) refiere que si cambiaron las formas de aprender en la escuela también deben cambiar las formas de enseñar más allá de la sociedad del conocimiento para llegar a una sociedad del aprendizaje, es allí donde los docentes se convierten en promotores de valores de la comunidad, humanitarismo e identidad cosmopolita. Estos cambios que se dan en una escuela que no está en el vacío sino que se presenta en una sociedad, que influye (entorno interno y externo) y demanda de la misma que cumpla su rol. “los profesionales que en ella y forman parte de una cultura que constituye un entramado de creencias, expectativas, normas y comportamientos” (Santos Guerra, 2002: 23).

La escuela como organización ha sido reconocida por diversos autores (Gairín, 2001; Antúnez, 2000;) como una instancia social de naturaleza y características particulares que le hacen diferente de otro tipo de organizaciones que presenta su propia complejidad. Además, la escuela, presenta no sólo una organización sino también una forma única de vida y por consecuencias realidades diferentes por lo tanto no podemos uniformizar a la escuela como si fuera una empresa de producción, donde todo se hace rutinario, en base a procesos productivos. En este aspecto de considerar a la escuela con una vida y complejidad propia Rivas (2009: 110) refiere:

*“La institución escolar no se entiende sólo como un conjunto de elementos que desarrollan funciones predeterminadas, sino que debe considerarse con una vida propia y compleja, con redes de comunicación e información que funcionan a niveles distintos, con procesos de toma de decisiones propios de cada situación y de los sujetos que la componen, con modos sociales y culturales característicos y específicos de cada institución que generan modos de comportamiento y sistemas de pensamiento determinado” (Rivas, 2003:109)*

Es importante destacar los aportes realizados en relación al aprendizaje organizativo, estos han cobrado relevancia desde la publicación de la “Quinta Disciplina” (Senge, 1990), estos planteamientos empresariales, se trasladan a la educación que proyectan a los centros educativos como organizaciones que están en un constante aprendizaje. Una organización es inteligente si aprende continuamente y genera en los miembros de la organización una aptitud para crear resultados y, donde las aspiraciones colectivas quedan en libertad para modificar su realidad.

Un centro educativo que aprende es aquel en que tanto directivos, docentes, estudiantes y padres y madres de familia comparten una visión común y tienen expectativas altas

sobre lo que se espera del trabajo educativo que se vinculen con la comunidad y las organizaciones de su contexto. En dichos centros existe una apertura a la evaluación apertura a la evaluación, a los cambios y a la innovación, disposición a seguir aprendiendo a partir de actitudes prácticas de indagación e investigación.

Como vemos el aprendizaje en las organizaciones es importante, en esa línea Cantón (2004) identifica dos tipos de aprendizaje “la primera se refiere al aprendizaje de los centros basado en su capacidad para cambiar lo que están realizando; la segunda, al cambio propiciado por el nuevo conocimiento generado en la propia organización” (Cantón, 2004: 2).

Refiriéndose a organizaciones que se transforman por la interacción de sus miembros, Bolívar señala que el supuesto que subyace en las diversas definiciones de organización que aprende es que “adquiere capacidad de transformarse a sí misma alterando sus modos de hacer y resultados de forma colectiva por la interacción de los miembros que la configuran” (Bolívar, 2000: 25).

### **B. Lineamientos de las organizaciones dinámicas**

A continuación se propone un cuadro descriptivo donde se puede apreciar las características de las organizaciones dinámicas.

Tabla 3: Características de las organizaciones dinámicas

<b>TEÓRICOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>SENGE (1990)</b>	-La gente crea y modifica la realidad -Crea los denominados principios del aprendizaje: dominio personal, modelos mentales, construcción de visión compartida, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico. - El aprendizaje sistémico como la “quinta disciplina”, elemento integrador de principios
<b>GAIRÍN (2003, 2014)</b>	-Las personas como ejecutoras de tareas individuales y colectivas. -Mejora continua. -Busca ser menos funcional.
<b>BOLÍVAR (1999)</b>	-Aprendizaje continuo

<b>SANTOS GUERRA (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permeabilidad: abrirse al entorno para establecer el diálogo (sociedad-escuela).</li> <li>- Flexibilidad: con autonomía, medios y capacidad de riesgo y decisión.</li> <li>-Creatividad: heterogeneidad en su accionar</li> <li>-Colegialidad: planteamiento cooperativo para aprender unos de otros.</li> <li>-Complejidad: análisis de la realidad organizativa.</li> </ul>
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia extraída de los autores referidos (2015).

En consecuencia el tránsito de una escuela que enseña a una escuela que aprende es el camino que la comunidad educativa puede y debe trazar. La escuela como organización donde se lleva a cabo relaciones jerárquicas, negociadas, se constituyen en un referente de identificación para construir alternativas que conlleven a la formación de una nueva cultura escolar y esto se conseguirá cuando se lleven a cabo procesos de reflexión, que permitan interpretar el entorno interno y externo de los centros educativos .

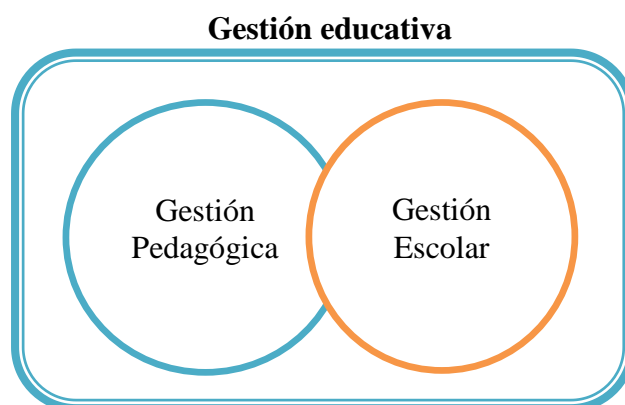
## **4.2. Planteamientos relacionados con la formación de directivos escolares, que incorpora la caracterización del trabajo directivo a la gestión, el liderazgo y la dirección**

### **4.2.1. La gestión educativa.**

#### **A. Percepciones de la gestión educativa**

En los nuevos escenarios en que se desarrolla la educación (sociedad del conocimiento, globalización, etc.), el tema de gestión cobra importancia en la mejora de las instituciones educativas , en tanto que, la dinámica de la gestión en el proceso de gestionar sistemas, escuelas y aulas para que los alumnos adquirieran una educación pertinente y de calidad acorde a sus contextos en que se desarrollan en este sentido, Navarro (2002, citado por Escamilla, 2006:178) menciona tres dimensiones: la gestión educativa referida al nivel macro, el de los sistemas educacionales; la gestión escolar, al nivel de las instituciones escolares; y, la gestión pedagógica, inmersa en las dos dimensiones anteriores.

Figura 1: Dimensiones de la gestión



Fuente: adaptado de Navarro (2002:2)

Unir la gestión en estas tres dimensiones, que conviven en la totalidad de lo escolar y no como conjuntos ajenos, con funciones separadas y sin conexión conlleva al rediseño del trabajo escolar bajo principios diferentes de los que se orientan el comportamiento de lo institucional.

La gestión en su acepción etimológica deriva del latín “gestio” “onis”, “acción de llevar a cabo” (LAROUSSE, 2000: 796). Está referida a las acciones emprendidas para conseguir los objetivos previamente planteados. La gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación e involucra acciones y decisiones políticas de autoridades estatales, influyendo en el desarrollo de las instituciones educativas.

La gestión escolar está referida a la toma de decisiones y a las acciones que se realizan en las instituciones educativas, es el ámbito de lo micropolítico de la gestión y se realiza en cada escuela como una realidad heterogénea. Al respecto Villareal (2005:1) plantea que:” *es el conjunto de acciones integradas que buscan el logro de los objetivos en cierto plazo...de acuerdo a los objetivos que se pretende alcanzar*”. En consecuencia el equipo directivo debe articular un conjunto de acciones interrelacionadas para cumplir con la finalidad que se plantee en la institución.

Además se debe tener en cuenta que según el diccionario de la Real Academia Española (2001:769), define a la gestión como la acción y efecto administrar o cuidar bienes ajenos en pro de quien de aquel a quien pertenecen. En otras palabras, se entiende que los directivos, realizan la función de gestores para alcanzar los objetivos planteados en la dirección de los centros educativos como la consecución de políticas estatales en lo que a educación se refiere.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales y teorías de la gestión al campo de la educación. La gestión como actividad está directamente relacionada con las condiciones y posibilidades de la organización educativa (Escamilla, 2006) en vista que la gestión nos es una receta milagrosa que se aplica a cualquier organización escolar, sino que son acciones adecuadas y pertinentes a la realidad de cada organización escolar. En consecuencia, resultaría poco fructífero trasladar estilos de gestión a realidades diferentes, lo esencial e importante es desarrollar competencias adecuadas para resolver los principales problemas presentados en la institución.

Por lo tanto, el análisis y comprensión de las escuelas y su gestión implica considerar los procesos pedagógicos complejos, las relaciones, los aspectos funcionales, su cultura y el entorno en que está inmersa la escuela y de qué manera el equipo directivo y sus profesores pueden aprovechar al máximo todas potencialidades de la libertad pedagógica, perspectiva de mejora, autonomía y proyecto institucional de la escuela.

### **B. Diferencia entre organización y gestión**

La diferencia entre organización y gestión queda clara cuando se consideran las funciones que implica la actividad organizativa a en tender de Ferrández (1993:65-66) que señala al respecto:

- a) Organizar no es un actividad única, sino un proceso cíclico con fases diversas y complementarias. se habla de organización cuando todas las funciones se realicen, independientemente que hayan sido o no distribuidas y de que las asuman las personas individuales, equipos.
- b) Organizar implica, en primer lugar, decidir con anticipación los objetivos a alcanzar, prever los recursos que será necesario movilizar y concretar en el tiempo las actuaciones. En segundo lugar, supone analizar e plan de actuación para determinar las tareas y funciones necesarias, así como su asignación a los miembros de la organización. Por otra parte, exige la ejecución de las tareas asignadas, su coordinación y valoración de los resultados.

La gestión correspondería a la función de actuación o ejecución de tareas y, por lo tanto, sería una función organizativa. Abarca, por tanto, actuaciones bajo presupuestos marcados y, aunque habitualmente se reduce a lo administrativo o lo económico, puede referirse a diferentes ámbitos de la organización (recursos humanos, materiales o funcionales).

### C. Componentes de la gestión escolar

Las diversas dimensiones de las practicas involucradas en el ejercicio de una gestión integral muestra la complejidad de las tareas a realizar para lograr los propósitos educativos, por lo que identificar los diferentes ámbitos, dimensiones y componentes permiten desglosar, desde una perspectiva analítica lo diferentes planos donde la práctica de la gestión escolar se realiza. A continuación presentamos las diferentes aportaciones de diversos autores:

Tabla 4. Características y componentes de la gestión escolar

<b>AUTORES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>Pozner (1995)</b>	La gestión escolar parte de un dominio social como proyecto de transformación
	Presenta tres ámbitos : Organizacional operativo(logística); pedagógico(coherencia de acciones pedagógicas); educativo(relacionado con la socialización y los valores de formación )
<b>Antúñez(1994)</b>	Propone tres componentes: los agentes (personas o instituciones que intervienen); los ámbitos (áreas para agrupar tareas: curricular, administrativo, gobierno institucional y recursos humanos); funciones (delimitan acciones en el proceso gestor).
<b>Del solar (2002)</b>	Las dimensiones de la gestión no tienen el mismo peso y se agrupan en 03 núcleos: nodal (pedagógico curricular); relacional o entorno ; instrumental en la organización

Fuente: elaboración a partir de los mencionados autores.

#### 4.2.2. El liderazgo educativo y dirección escolar

En un primer momento, se debe organizar la institución con toda su estructura operativa con el objetivo de lograr un buen funcionamiento del centro educativo y una vez que la organización se encuentra funcionando eficazmente, los esfuerzos del director pueden centrarse al máximo en la dirección y realizar mejoras organizativas. El director puede entonces dedicar tiempo, recursos, energía y esfuerzos al trabajo de la dirección; “en consecuencia el liderazgo incluye tanto la gestión como la dirección” (Immergat, G y Inmegart, L., 1995:46). La necesidad de esclarecer algunos aspectos referidos al liderazgo educativo nos lleva a describirlos a continuación:

##### A. Percepciones de liderazgo entorno a la dirección escolar

Los estudios de liderazgo educativo se constituyen en una línea de investigación relacionada con la dirección escolar. Es decir, los involucrados en tareas directivas deben

mostrar: carácter de decisión, amplitud de visión, personalidad potencial, capacidad para solucionar problemas, motivador, compromiso con el desarrollo de la institución que dirigen, etc.

*“...Los líderes que han hecho aportaciones de valor y duraderas a la sociedad han estado comprometidos con pasión, persistencia y coraje con ideas imperiosas y causas justas que en su época fueron significativas”.* (Hargreaves, A.; 2008: 33)

El concepto de liderazgo hace referencia a la capacidad de influir sobre los demás o también se entiende como el conjunto de procesos que orientan a las personas hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional (Pozner, 2000), vinculándose con la capacidad de generar procesos de sensibilización para trabajar en colaboración con otros, en el logro de fines y los valores institucionales que se persigue.

*“Desde el punto de vista psicoeducativo, se advierte cada vez más la exigencia de un líder que no sólo sea eficiente y funcional, sino que sepa coordinar las necesidades reales de las personas y del grupo en el que actúa con los recursos existentes en el ambiente”* (Prellezo, 2008:714)

Los modelos de liderazgo transaccional y transformacional se sustentan en la capacidad del director para motivar e inspirar a los profesores y construir una mejor organización con el compromiso de todos. El liderazgo transaccional se basa en un intercambio entre el líder y los seguidores para comprometer su esfuerzo y lealtad a cambio de la promoción o mejora en el trabajo. El liderazgo transformacional se caracteriza por la actitud del líder que consigue implicar a los demás en el proceso de cambio en base a un compromiso para transformar la situación existente.

Otros teóricos del tema liderazgo, señalan la importancia del liderazgo compartido, como una práctica colaborativa o como lo denominó Senge (1990) comunidades de liderazgo o de la organización y no sólo asignarle la tarea a un solo individuo. En educación el liderazgo, no puede atribuirse únicamente al director (Harf y Arzerboni, 2009; Álvarez, 2010) sino que debe buscarse la participación de toda la institución para lograr su crecimiento en función a su metas establecidas y lógicamente compartidas. Esta concepción de liderazgo distribuido, busca resaltar el liderazgo ejercido por todos los miembros de una organización educativa en donde lo más importante será: interacción de los grupos antes que los individuos, el papel del director consiste en liderar a otros para que se conviertan y se lideren a sí mismos. El liderazgo compartido, es una construcción social de la realidad que exige una interacción permanente (Fernández, 2002) y por consiguiente dialéctica, implica tensiones, contradicciones y persigue la continua transformación de relaciones.

En tanto que más importante que la teoría, que los líderes educativos centren su visión y actuación en estrategias, planes, etc. Destinadas a mejorar el aprendizaje de los estudiantes, consolidando el fin último de la escuela: formar seres humanos íntegros que vivan y sientan lo que hacen y en esta tarea tienen mucho que ver los líderes directivos, comprometidos con el bienestar de la comunidad educativa a la que pertenecen y nada más bello que hacerlo por amor a la educación como motor principal para generar su bienestar individual y colectivo (Maschelein, 2014; Antúnez, 2000; Mañu, 1999).

### **B. Relación entre liderazgo y dirección escolar**

Existe una relación directa entre el liderazgo y la dirección escolar, ambas funciones se complementan el respeto Antúnez y Gairín (2003) señalan algunas pautas para las personas que ocupan cargos directivos y sean estos quienes ayuden a cumplir objetivos institucionales con los demás miembros. Así mismo, sugieren ejercer liderazgo compartido e integrador y el cambio se verá favorecido si desde la función de directivos se propone:

- a. Conocer el clima escolar y al personal que trabaja en el centro educativo.
- b. Potenciar o crear los sistemas de comunicación.
- c. resolver los conflictos con la intención de aprender de ellos.
- d. determinar cuál es el papel de cada persona en el proceso de participación y toma de decisiones.
- e. Prestar atención a cada integrante de la comunidad educativa.
- f. Ayudar a superar el desencanto que puedan producir las circunstancias externas que el centro no pueda resolver; potenciando acciones motivadoras que sí corresponde al centro resolver.
- g. Anteponer en evidencia ante el titular del centro la falta de recursos para la innovación.
- h. Mantener una atención máxima a las exigencias cambiantes del entorno y al funcionamiento interno del centro.
- i. Desarrollar un modelo adecuado de conducta personal y profesional que sirvan de orientación y modelado de los demás.
- j. implicar a todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente a los enseñantes...dándoles protagonismo y poniendo énfasis en proceso de colaboración e información (Antúnez, S y Gairín J., 2003:238-239).



### **C. El director escolar como elemento fundamental para la mejora y cambio de la escuela.**

Es fundamental que el Director o Directora de las instituciones educativas redefinan su rol de verdaderos líderes con capacidad técnica y humana. Son los directores personas que dirigen personas con toda su complejidad que representan y lo han de hacer con un alto espíritu de servicio y un eje fundamental será el ejemplo que muestre a los demás al realizar su acción directiva. Esto constituirá de manera significativa una gran influencia en los demás que esperan del director acciones ejemplares dignas de ser imitadas. “La persona que dirija debe trabajar por la organización de forma ágil y eficaz, pero también es necesario que influya en los demás para conseguir actitudes similares, para llegar a una auténtica conciencia de grupo”. (Ferrández, 2001:94)

Uno de los grandes desaciertos que se cometió en buscar que las escuelas sean eficaces , es haber tenido en cuenta solo el aspecto cuantificable como único indicador de eficacia (De Vicente, 1998, citado por Escalmilla, 2006) dejando de lado los procesos de innovación que se pueda promover la mejora de los centros educativos.

El movimiento de mejora de la escuela propone la participación del director de la escolar como uno de los más importantes ejes del cambio e identifica su liderazgo como elemento fundamental para la mejora de la escuela cualitativamente centrándose en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por otro lado, es muy importante destacar que la toma de decisiones compartida, las responsabilidades del director en una gestión basada en la escuela implica el desarrollo de nuevas funciones y competencias profesionales que los directivos deben poseer.

### **D. Detección de las necesidades de la formación del director**

Se asocia con la recogida de información para realizar un diagnóstico que permita identificar las necesidades formativas en un momento determinado. La determinación de los conceptos de necesidad de formación, la forma de aproximarse a la realidad para conocerla, la concepción del espacio organizado (Escalmilla, 2006) y de los sujetos presentes en él, constituyen los elementos fundamentales en este proceso.

Para dar una idea de necesidad en el campo organizacional hay que entenderla como la discrepancia (Gairín, 2006) entre los resultados actuales y los deseados. En concordancia con el concepto de necesidad, Gairín (1996) habla sobre dos grandes bloques:

**Carácter relacional:** identifica a la necesidad con la relación que se establece entre dos situaciones.

**Carácter polivalente:** se relaciona a conceptos variables como: problema, expectativas, carencia, déficit, etc.

Para concluir se recurre a los argumentos planteados Santos Guerra (1994) referidas a la formación y capacitación del director:

*“Es lamentable que quien ha de ser el estímulo resulte el freno, que quien ha de garantizar la cohesión invite a la discordia, que quien ha de enriquecer el proyecto sea su principal causa de empobrecimiento, que quien ha de impulsar al trabajo de un ejemplo de pereza, que quien ha de generar ilusión sea una fuente de pesimismo y desaliento...por ello es necesario mejorar la acción de los directores y directoras escolares.” (Santos Guerra, 1994:169)*

En este sentido Santos Guerra (1994) señala que la tarea de los directores constituye un elemento fundamental en la dirección de instituciones y nos plantea acciones como pedagógicamente pobres y ricas:

*“A) Tareas pedagógicamente Pobres: controlar al profesorado, entender la burocracia, asegurar el orden, representar a la institución, exigir el cumplimiento estricto de las normas, imponer castigos, suplir a los ausentes, velar por la limpieza.*

*b) Tareas pedagógicamente ricas: coordinar el proyecto educativo, estimular al profesorado, propiciar el perfeccionamiento de los integrantes de la institución, cohesionar al equipo, investigar sobre la práctica, desarrollar valores, etc.” (Santos Guerra, 1994: 169-170)*

### **4.2.3. La dirección escolar**

La dirección se da en un contexto social definido, incluso en organizaciones, y está orientada a unos objetivos, o al desarrollo y al futuro. “Está requiere persuasión, habilidad para trabajar en grupo, habilidades conceptuales y creatividad...” (Immergat, G y Inmegart, L., 1995:45). Por otro lado, Es evidente que la gestión y la dirección están necesariamente unidas y que las actividades de gestión son relevantes para una dirección para una dirección organizativa, desde el mantenimiento y utilización de recursos hasta el uso de la información, comunicación, planificación y toma de decisiones. Pero se empezará primero por detallar aspectos referidos a la dirección.

#### **A. Definición rol y cualidades de un directivo escolar**

En los últimos años la atención dirigida al estudio de los centros educativos ha privilegiado, de manera particular, la figura del director escolar y su posición estratégica en la coordinación del trabajo escolar como factor fundamental para posibilitar o inhibir los procesos de cambio educativo. Por otro lado, llevar a cabo la dirección de un centro educativo representa un alto nivel de complejidad, debido a que cada institución presenta

una realidad diferente y una dinámica propia de demandas sociales referida a las tareas educativas, y esto requiere una serie de competencias profesionales específicas para un mejor desempeño directivo. A continuación presentamos algunos conceptos de la dirección escolar y tomamos como referencia a Escamilla (2006:199), que presenta a varios autores que definen a la dirección escolar y que se cree conveniente resaltar a los siguientes:

Tabla 5. Concepto de dirección escolar

AUTORES	DEFINICIONES
<b>Veciana (1999)</b>	Proceso dinámico de una persona (dirigente) sobre otras (grupo humano) a fin de guiar su comportamiento al logro de metas.
<b>Antúnez (2000)</b>	Acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con la finalidad de realizar determinadas acciones planificadas colectivamente.
<b>Escudero(2004)</b>	Es el resultado de la construcción particular que los sujetos hacen dentro de un sistema.
<b>Arias y Cantón (2006)</b>	Función que ejercen docentes formados para desarrollar el centro educativo hacia metas de calidad.

Fuente: elaboración a partir de los autores mencionados propia.

Como se puede apreciar los diversos marcos conceptuales define como debe ser la dirección escolar y la figura y tarea del director como líder de equipo directivo es fundamental y sumamente compleja porque abarca múltiples tareas que no se pueden apreciar en un manual de funciones o directivas estandarizadas; en realidad el trabajo del directivo es demasiado difícil como para enmarcarlo en un realidad educativa burocrática. Al respecto Antúnez (2000) señala: *“los directivos escolares desarrollan una actividad intensa que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, de naturaleza muy variada, realizada en periodos cortos de tiempo, de manera muy fragmentada, por tanto sometida a múltiples interrupciones y utilizando medios fundamentalmente verbales”* (Antúnez, 2000:39)

En el misma idea de la función de los directivos, Gairín (1988) refiere que los directivos realizan un trabajo fragmentado (múltiples interrupciones), variado en tareas, breve, y poco formalizado y oral.

Tomando en cuenta la perspectiva del cambio y la transformación de la escuela la característica más importante del trabajo directivo es la complejidad, a partir de

considerar el papel protagónico del director para potenciar nuevas formas de organizar las tareas educativas, para coordinar y construir consensos en ambientes armónicos para laborar, ejecutar y evaluar proyectos con visión de futuro en bienestar de todos los integrantes del centro educativo que se dirige. Al respecto Harf y Azerboni (2009), dicen:

*“Muchas veces decimos el directivo, tiene la responsabilidad y la autoridad, sin embargo todos los miembros de la comunidad educativa tenemos de alguna manera autoridad y responsabilidad al formar parte de la institución educativa. Lo que si es cierto es que, por ocupar ese lugar, tiene lo que se entiende como autoridad legítima, acompañada por grados de responsabilidad diferentes a los que se tiene en otros lugares dentro del escenario escolar”.*(Harf y Azerboni, 2009:30).

### ✓ **Cualidades del directivo**

La tarea directiva nos es una tarea mecanicista que no muestre emociones ni exprese sentimientos: la realizan las personas que dirigen a otras y, por lo tanto, las relaciones personales juegan un papel importantísimo. El directivo necesita unas cualidades personales para ejecutar su tarea y según Mañú (1999) son las siguientes:

- a. Estabilidad emocional. El equilibrio interno es necesario para ejercer la dirección.
- b. Saber pedir consejo. Saber gobernar colegiadamente
- c. Tener paciencia. El directivo que no cultiva la paciencia desconcierta a las personas que la rodean.
- d. Fortaleza. Dirigir es cultivar la resistencia ante las dificultades.

Como podemos apreciar, las cualidades que demanda ejercer el trabajo directivo están referidas al equilibrio emocional y personalidad bien definida, sin embargo no se debe olvidar, que también se requieren otras cualidades y capacidades profesionales.

## **B. Capacidades, principios y funciones que señalan la tarea un buen directivo:**

### ✓ **Capacidades**

Para complementar el tema de cualidades profesionales de un directivo, se cree pertinente describir la experiencia directiva ejercido por Álvarez (1988) y en especial lo referido a las capacidades que a continuación se resume:

1. El oficio de dirigir y coordinar un centro educativo exige una enorme dosis de paciencia, disponibilidad y salud mental.
2. La función directiva es tan compleja y difícil que sólo mediante una gestión de equipo puede conseguirse resultados.
3. Es imprescindible el conocimiento y la adquisición de recursos técnicos personales que doten de racionalidad y eficacia a la gestión de equipo.

4. Los soportes imprescindibles para la formación permanente y reciclaje de los directivos son, por ese orden, la reflexión personal y en equipo sobre la práctica profesional y el conocimiento de una buena bibliografía sobre tema de organización y gestión.

Por otro lado se requiere la capacitación en los siguientes aspectos en voz de Álvarez (1988, 7-9):

- a. **Ámbito de la gestión de recursos:** jefatura personal, relaciones humanas, motivación para el logro, trabajo en equipo y liderazgo.
- b. **ámbito técnico administrativo y económico:** interpretación del marco legislativo, gestión y seguimiento presupuestario.
- a. **ámbito de organización de la actividad pedagógica:** planificar, organizar, coordinar, controlar e impulsar la innovación pedagógica.

Esto demanda conocimiento y adquisición de recursos técnicos personales como:

1. técnicas de elaboración de diagnóstico y evaluación de resultados.
2. Técnicas de nuevas estructuras organizativas
3. Técnicas de preparación y coordinación de reuniones.
4. Técnicas de resolución de conflictos.
5. Técnicas de motivación de equipos.
6. Técnicas de toma de decisiones.

#### ✓ **Principios que rigen la tarea de un directivo**

Un directivo realiza una labor propia de su naturaleza, pero al igual que otras personas que están involucradas en el quehacer educativo y que se rigen por principios los directivos no son ajenos a principios que regulan su accionar. En este sentido Antúnez (2000:43-44), señala los siguientes principios:

- a). **Técnico.** Utiliza los conocimientos de causa con técnicas y procedimientos específicos para desempeñar las tareas más apropiadas de su trabajo.
- b). **Humano.** Desarrolla el rol de coordinador, moderador y promotor de las relaciones humanas.
- c) **Pedagógico.** Se comporta como un favorecedor y promotor de prácticas educativas congruentes con metodologías didácticas adecuadas a las necesidades de los estudiantes y da un espacio a los profesores un espacio de libertad para las reformas curriculares.
- d) **simbólico.** Supone la capacidad para dar sentido a los objetivos de la organización y que es percibido por todos los miembros de la comunidad educativa.

e) cultural. Conduce a definir, articular o cambiar los valores compartidos, hábitos, normas, etc. que dan a la institución su identidad propia.

Como se puede apreciar diversas son los fundamentos en que debe realizar su accionar los directivos y que deben tomarse en cuenta para no quedar sumido en la tarea burocrática o técnica y lo más crítico sería no capacitarse o formarse en otros aspectos que corresponden a la labor del directivo (Antúnez, 1993, 2000, 2003; Pont, 2008; Peiró, 1988; Guerra Santos, 1994, 2015; Bolívar 1999; Carriego, 2005; Gairín y Barrera, 2014; Álvarez, 2010).

### ✓ **Funciones y tareas directivas**

Al revisar diversa literatura sobre las funciones y tareas directivas que no existen criterios precisos para realizar una clasificación única; sin embargo presentamos algunas tareas fundamentales, que deben realizar los directivos escolares. Así, para Antúnez y Gairín (2003) con respecto a la función directiva dicen:

*“Definir la función directiva depende mucho del enfoque de análisis con el que se estudien los centros escolares...dirigir, en cualquier caso, consiste en la acción de influir en las conductas de otras personas para conseguir determinados propósitos que se suponen adecuados para la educación de nuestros alumnos y alumnas, asumiendo la responsabilidad de los resultados de aquellas actuaciones. Dicho de otra manera, la acción directiva supone obtener resultados a través de otras personas”* (Antúnez, y Gairín, 2003: 236).

Esas influencias que nos refieren los autores son dinámicas y de carácter mutuo entre directivos y los demás miembros de la comunidad educativa a la que representan.

Por otro lado, estamos acostumbrados a considerar las funciones de los directivos de manera tradicional como: el administrativo-burocrático relacionado con funciones de gestión y administración (Harf y Arzeboni, 2009; Pont, 2003; Baz, Bardisa y García, 1994; Álvarez y Santos, 1995) comprendiendo tan sólo el mantenimiento ordenado de la documentación, confección y control presupuestario de la institución, administración del personal, mantenimiento de la disciplina de los estudiantes, regulación y control de horarios, gestión de equipos, etc. Sin embargo, la tarea directiva debe integrar no solo esas funciones descritas sino además llevar a cabo el liderazgo pedagógico, abriendo espacio de concertación y flexibilidad al momento de dirigir el centro educativo, y no sólo enmarcarse en tareas directivas limitándose a cumplir directivas emanadas por aquellos que no conocen del todo la realidad de la institución escolar. Por el contrario se necesita verdaderos equipos directivos y en especial directores que dinamicen (Bolívar, 1999), guíen, gestionen pero sobre todo dirijan el trabajo colectivo de la comunidad educativa, promoviendo y facilitando a participación activa de profesores, alumnos y

padres en la vida y mejora del centro escolar. Esta tarea directiva ha de realizarse siguiendo procesos democráticos participativos (Antúnez y Gairín, 2003) y no de manera autoritaria y servil.

De los diferentes tipos de estilos directivos, se destaca como más representativos los siguientes:

- ✓ Autocrático. En donde la realización de tareas destinadas al logro de resultados, es más importante que la relación con los colaboradores.
- ✓ Laissez-Faire. Se aprecia ausencia o inhibición de dirección por parte del director.
- ✓ Participativo. Se fomenta la participación de los colaboradores, manteniéndose los tiempos para la realización de la tarea.
- ✓ Democrático. Promueve la participación de todos los colaboradores en las decisiones aun cuando no sea lo mejor para la institución.
- ✓ Colaborativo. Incluye a todos los actores educativos en proyectos de mejora.

La realidad educativa nos muestra que no existe una modalidad pura de dirección, pues los directores utilizan diferentes maneras de accionar de acuerdo a las circunstancias que requiere la situación presentada en la tarea directiva.

En consecuencia se llega a la conclusión que existe un universo de funciones, tareas, roles, formas de actuación en la dirección de las instituciones y esto debe llevarnos a los involucrados en la dirección educativa a buscar nuevas formas, actitudes y competencias para actuar en un sistema tan complejo, cambiante para redefinir nuevas acciones destinadas a dirigir las escuelas en el proceso de una nueva configuración. Lo cierto es que nos vamos dando cuenta que para conducir una escuela se deben construir nuevos saberes a partir de las experiencias de los propios directivos. Uno de los propósitos del presente trabajo es presentar algunos saberes que ayuden en la gestión, liderazgo y dirección de la institución educativa a la cual se dirige. “Algunos procesos que se llevan cabo desde el rol directivos son: toma de decisiones, delegación, negociación, la conformación y conducción de equipos, etc....se puede ser directivo en muchas instituciones, pero no hay duda de que serlo de una institución educativa brinda un perfil especial” (Harf y Azzerboni, 2009, 28). A continuación se presenta algunas de las tareas que tienen los directivos:

## **A. Coordinador**

Es muy importante enunciar que una de las tareas fundamentales de los directivos es realizar el rol de coordinador y organizador de las actividades que las personas llevan a cabo en la institución educativa en procura del bienestar institucional de sus integrantes.

En este sentido Harf y Azzerboni (2009) refieren:

*“...Su actividad puede verse como acción de coordinar la actividad de otros...coordinar, en otras cosas, implica la aceptación e heterogeneidad. Es tratar de encontrar, por un lado, una adecuación entre las actividades a desarrollar y la persona que debe realizarlas, y por el otro, esforzarse por seleccionar o capacitar a las personas más adecuadas para las actividades proyectadas. Coordinar significa buscar y promover una armonía institucional, sincronización y coherencia en los desempeños de las personas en función del logro de metas comunes”.* (Harf y Azzerboni, 2009: 32-33).

En consecuencia, el directivo ha de tener en cuenta la heterogeneidad y la capacitación que ha de realizar a las personas que forman parte de la institución, además la armonía institucional de la cual nos hablan los autores es de suma importancia para cumplir los objetivos institucionales propuestos.

## **B. Toma de decisiones.**

Otras de las tareas fundamentales a la que se ven inmersos los directivos es la toma de decisiones, y para comprender mejor esta acción tomaremos en cuenta a lo que Harf y Azzerboni (2009), plantean algunas estrategias para la toma de decisiones y no sentir la soledad del cargo o responsabilidad individual:

- b. Hacer consultas e intercambios dentro de la misma institución.
- c. Acudir a asesoramiento extra-institucional a partir de capacitaciones.
- d. Puede auto capacitarse, recurriendo a textos como experiencias de otras personas.

El directivo necesitará, mantener una actitud atenta, reflexiva y crítica que le permita comprender, iniciar y mantener el proceso de toma de decisiones ante las situaciones de cambio Harf y Azzerboni (2009). No se trata sólo de analizar las decisiones tomadas, sino también de reflexionar durante su mismo proceso el directivo deberá comprender que la toma de decisiones implica procesos sumamente complejos y problemáticos, y que la toma de decisiones racionales está socavada por barreras (Harf y Azzerboni 2009; Mañu, 1999; Ferrández, 1993; Bolívar, 1999; Santos Guerra, 2015).

## **C. Solucionar conflictos**

Ante las situaciones de conflicto, el proceso de la toma de decisiones de un directivo debe considerar cuáles podrían llegar a ser las estrategias más pertinentes para tratar este conflicto en articular, y no simplemente buscar estrategias de carácter universal porque las realidades son diferentes Al respecto Gairín citado por Harf, R.; Azzerboni, D. (2009:



47) plantea algunas propuestas que orientan a la toma de decisiones de los directivos ante una situación de conflictos:

- a. Reconocer los conflictos comunes y anticiparse a ellos
- b. Analizar retrospectivamente los modos de responder de cada uno de los actores frente a los conflictos.
- c. Intentar plantear los conflictos como problemas y no como dilemas.
- d. Considerar que todas las perspectivas son reales para sus protagonistas.
- e. Tener en cuenta de manera complementaria, tanto la perspectiva individual y social del conflicto.
- f. Aprender cuáles son las preferencias e intenciones de los actores para integrarlas a las necesidades de la institución
- g. Tener en claro, que como directivo, el impacto de sus decisiones ejerce poderosa influencia en el colectivo institucional que representa.
- h. Aprender que distribución de tareas y responsabilidades en la toma de decisiones individual y/o colectiva, son expresiones ideológicas y expresan la micropolítica institucional.

#### **D. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo implica actividad y dinamismo; intercambio, muchas veces muy vehemente, plagado de discusiones, discrepancias y consensos (Harf y Azzerboni, 2009:70-73). Lo fundamental para llevar a cabo el trabajo directivo debe consolidarse en el espíritu de cooperación; es necesario tomar en cuenta que trabajar en equipo produce aumento en las tensiones grupales, esto es parte de la dinámica institucional que se debe afrontar en el trabajo directivo. Es necesario recordar que si dentro de un grupo de trabajo no existe madurez emocional y profesional para manejar adecuadamente las diferencias personales, de modo que se pueda integrar las diferencias en una acción positiva, no es posible un trabajo en conjunto ni mucho menos en equipo (Harf y Azzerboni, 2009). Los directivos tienen por un lado la responsabilidad de ser parte de un equipo y por el otro de estimular, incentivar y coordinar equipos alrededor de las ideas de integración, cohesión, sentido de pertenencia, y deberían capacitar, asesorar, y acompañar para convertirse de este modo en motores de una gestión cada vez más pertinente.

#### **E. Administrar**

Para Álvarez y Santos (1995:30-31) administrar significa gestionar tanto los presupuestos como la documentación académica actuando en el marco de la legislación que prescribe

unas prácticas y unos procedimientos específicos. Además implica interpretar y aplicar correctamente la legislación que afecta el funcionamiento del centro, además hace referencia a la planificación de las actuaciones que se llevan a cabo en las estructuras del centro y a los mecanismos de control que las hacen deficientes. Por otro lado en el mundo de la educación, administrar hace referencia al procedimiento académico-burocrático mediante el cual toda la actividad del centro queda registrada en presupuestos, proyectos institucionales, órdenes del día, actas, expedientes, informes de evaluación, etc.

## 5. Justificación y fundamentos metodológicos

En este apartado presentamos los aspectos metodológicos centrándonos en argumentar y describir las bases epistemológicas, técnicas e instrumentos a utilizarse en la referida investigación.

### 5.1. Consideraciones ontológicas y epistemológicas de la metodología

El presente proyecto de investigación está situado desde el enfoque interpretativo y no en el enfoque positivista por las siguientes razones (Briones, 2006:107-109): nos permite tener mayor explicación a nivel micro-social en donde se encuentra la Institución educativa Cayetano Heredia; la realidad social es construida en referencia a los actores sociales (docentes); presenta interacción entre sujeto y objeto (interdependencia entre hechos y teorías); elaboración de una descripción ideográfica única (no generaliza); tienen como función interpretar las conductas de las personas.

En esa misma línea epistemológica se fundamenta que la realidad y el conocimiento se construyen como producto de la interacción social. La concepción ontológica de la que se parte permite tratar de describir la naturaleza de la realidad social como compleja, subjetiva, producto de una construcción social que se hace por la reflexión y significación que las personas les damos a las experiencias que vivimos, en un juego entre el tiempo y la circunstancias que nos son significativas.

Sólo podemos comprender la realidad social dentro de su naturaleza compleja en donde hay cabida a la relación del orden y el desorden, donde no se puede concebir al todo sin concebir a las partes y las partes sin el todo, donde las personas y el contexto son uno sólo en constante transformación, donde la dualidad se mantiene en el seno de la unidad y no existe la idea lineal de causa/efecto, ni producto/productor (Morín, E., 1984). Y ante estas características es que podemos entender que surja el desorden, el conflicto, el juego y con ello la incertidumbre (Morín, E., 1984) y el caos.

La realidad social la podemos entender como una construcción o significación **social**, ya que depende de los significados que las personas le atribuimos a lo vivimos por tanto *“la realidad social no existe fuera ni por encima de la manera en que las personas se perciben a sí mismas y a las situaciones en las que se hallan”* (Carr, W. ;Kemmis, S., 1988: 117) esta realidad social no se configura o estructura sólo por los conceptos o ideas, sino también por otras cosas, como las fuerzas históricas y las condiciones económicas y materiales (Carr, W. ;Kemmis, S., 1988)

En este sentido la realidad es múltiple o incluso contradictoria ya que cada persona puede dar su interpretación. De aquí que digamos que hay muchas realidades.

*“No existen cosas como los hechos, puros y simples. Todos los hechos son desde el principio hechos seleccionados a partir de un contexto universal por las actividades de nuestra mente. Por tanto, son siempre hechos interpretados, hechos examinados separados de su contexto por una abstracción artificial o hechos considerados en su entorno particular. En todo caso, llevan sus horizontes interno y externo de interpretación”* (Flick, U., 2004: 45)

En estos contextos epistemológicos y sobre todo ontológicos es que se pretende desarrollar múltiples realidades entorno a una institución y trabajar en equipo en base a objetivos comunes con la finalidad de mejorar el espacio e institución a la que se pertenece pero situándonos en el caso singular porque permitirá ayudarnos a la comprensión del fenómeno estudiado.

## **5.2. Identificación del método.**

En correspondencia a lo que se busca ontológicamente se emplea el paradigma interpretativo cualitativo por las razones enunciadas con método de estudio de caso, de tipo intrínseco y con forma de análisis de datos cualitativa. El estudio de la realidad se aborda bajo el método estudio de caso porque se pretende describir, analizar y comprender una realidad particular que son importantes porque se realizan de manera exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, institución, programa, o sistema en un contexto real de interacción. (Latorre, 1997; Simons, 2011; Stake, 1998).

El tipo de estudio de caso es el intrínseco porque lo que interesa es comprender el tema particular denominado “formación de directivos para mejorar la gestión, el liderazgo y la dirección en las instituciones educativas”, es decir el interés es originado porque pretendemos analizar y alcanzar una entendimiento profundo del caso en sí mismo (Stake, 1998; Latorre, 1997; Sandin, 2003; Simons, 2011).

Como se vuelve a reiterar el método que se ha seleccionado, es el de estudio de caso, que pretende estudiar la realidad desde la perspectiva de los participantes involucrados en la institución educativa, esto nos llevará a un estudio más cercano y significativo a la realidad.

*“El estudio de caso como herramienta metodológica satisface las tres partes de un método cualitativo: es descriptivo, cognoscible y explicativo. Además, se pueden tener múltiples perspectivas de análisis al considerar los diversos actores que intervienen en el proceso “(Aranda 2006: 4).*

Asimismo, Stake 1999) refiere que debido a la gran abundancia de detalles que se pueden obtener, hace posible el completo entendimiento del objeto de estudio del tema que se está abordando. En función de su carácter cualitativo, se adopta el estudio de caso por las siguientes características:

- a) El estudio cualitativo se fundamenta en la óptica de la realidad construida por individuos interviniendo con sus mundos sociales
- b) Es un esfuerzo para entender situaciones únicas como parte de una situación particular y sus interacciones
- c) La preocupación básica es entender el fenómeno bajo la perspectiva de los actores y no del investigador.
- d) Usualmente envuelve investigación de campo
- e) Emplea estrategias inductivas de investigación
- f) Es ricamente descriptivo, pues se enfoca en procesos, sentidos y conocimientos.

En consecuencia al utilizar el método de estudios de casos, se analiza la realidad (necesidad de formación de directivo) para cambiar una situación problemática (mejora de la gestión, liderazgo y dirección) existente en la institución “Cayetano Heredia”

Es importante señalar que una vez identificado el enfoque metodológico que es este caso es interpretativo, el método estudio de caso y de tipo intrínseco; se describe en relación a lo señalado que la investigación estará centrada en la labor y formación directiva de dentro de la institución educativa “Cayetano Heredia” del distrito de Moche, Departamento de la Libertad en Perú. Esto permitirá direccionar la presente investigación en un nivel micro-social (Institución educativa) a fin de reunir evidencias e ir detallando de manera comprensiva, sistemática y en profundidad la relación existente entre la formación de directivos y la mejora de la gestión, el liderazgo y la dirección de la mencionada institución. Para ello se pretende recoger las diversas experiencias y vivencias de los implicados

Por otro lado, la recogida de información se llevará a cabo, mediante los siguientes métodos: el análisis de documentos, la observación directa participante, la entrevista semiestructurada, y grupos de discusión.

En un primer momento se realizará el análisis de documentos (libros, revistas, cuadernos de control económico y académico, fichas personales de estudiantes y docentes e informes económicos, registro de matriculados, leyes, etc.). Estas acciones permitirán por un lado, evidenciar los escritos sobre la gestión, el liderazgo y la dirección educativa y por otro lado, recogerá el ejercicio realizado por los directivos de la I.E. “Cayetano Heredia”. Además esto dará una mayor profundidad al caso, ya que en los documentos se podrá buscar información que ayude a comprender la cultura de las organizaciones, los valores de las políticas subyacentes y las creencias y actitudes de escritos. Asimismo, me permitirá indicar los temas que vale la pena analizar en el caso a través de su contraste con la entrevista y la observación, al ofrecerme un entorno para la interpretación de la información obtenida en ambas estrategias (Simons, 2011: 85-101).

Posteriormente al utilizar la observación directa no participante en los entornos educativos habituales con estudiantes, profesores y directivos implicados la gestión tanto pedagógica como directiva permitirá captar la experiencia de los participantes, con la finalidad de interpretar el significado de la información obtenida y registrada en los instrumentos de observación (Simons, 2011).

Para complementar el registro de información y de tal modo que pueda recuperarse de manera fácil y ordenada para su revisión y análisis se utilizará grabaciones con video de observación de eventos particulares durante el desarrollo de la clase y ejercicio directivo cuya finalidad es llegar a una mayor precisión (Bonilla y Rodríguez, 1997) en el tratamiento de la información obtenida en la I.E. “Cayetano Heredia”, *“ observar, con un sentido de indagación científica implica focalizar la atención de manera intencional, sobre algunos segmentos de la realidad que se estudia, tratando de captar sus elementos constitutivos y la manera cómo interactúan entre sí, con el fin de reconstruir inductivamente la dinámica de la situación”* (Bonilla y Rodríguez, 1997:118).

Así mismo, se Realizará entrevistas semiestructuradas a los participantes de la I.E. “Cayetano Heredia” (directivos, profesores, estudiantes, padres y madres de familia). Éstas tendrán un guion de preguntas cerradas y abiertas “a fin de poder indagar el problema y comprenderlo tal como es conceptualizado e interpretado por los sujetos

estudiados y conocer de manera verbal lo que piensa o sienten las personas con respecto a un tema o situación particular” (Bonilla y Rodríguez, 1997: 93).

Además es un medio adecuado que me proporcionará la confianza, la credibilidad de la información y colaboración de los participantes y representa un procedimiento cómodo y barato para obtener datos objetivos (Sierra, 2003:30).

Por otro lado la información será registrada en grabación de audio. Puesto que la grabación asegura la precisión al pasarla a limpio y contribuye a la veracidad del informe. De igual manera se asegurará a los lectores que éstas fueron exactamente las palabras del entrevistado/a y se evitará que tenga que anotar todo proporcionando una mayor atención en el entrevistado/a.

El grupo de discusión concebido como “una conversación cuidadosamente planteada, diseñada para obtener información de un área definida de interés, en un ambiente permisivo, no directivo. Siendo ésta relajada, confortable y a menudo satisfactoria para los participantes, ya que exponen sus ideas y comentarios en común” (Krueger, 1991:24 citado por Suárez, 2005:22). Además en esta técnica se lleva a cabo una confrontación de opiniones, de ideas o de sentimientos de los participantes a fin de llegar a conclusiones de acuerdo a los objetivos del grupo de discusión, produciéndose una rica interacción en torno al problema que se estudia (Suárez, M. 2005).

Como se puede apreciar en el grupo de discusión se ha de tener en cuenta el objetivo social y su singularidad, así como la flexibilidad durante el desarrollo por parte del moderador. Es necesario aclarar que en el presente proyecto de investigación participarán en los grupos de discusión los implicados (profesores, estudiantes, directivos y padres de familia), distribuidos en grupos de cuatro participantes, esto permitirá que exista el criterio de heterogeneidad y homogeneidad en la discusión y comprensión del tema o fenómeno (formación de directivos). Dicha información será registrada a través de grabación de audio y/o video. Que servirá para complementar y contrastar la información obtenida en las entrevistas y observaciones.

La información obtenida de las entrevistas semiestructuradas, y grupos de discusión será organizada a través de categorías, creadas antes de la puesta en práctica de las estrategias mencionadas anteriormente. Porque al estar estas categorías basadas en el marco teórico

y en un programa informático denominado ATLAS/ti10 7.1 por presentar éste un formato sencillo y ser utilizado para los estudios cualitativos, lo que agiliza el trabajo de análisis de la información cualitativa.

Los pasos que se llevará a cabo para conseguir los objetivos propuestos en este proyecto de investigación, seguirán el siguiente proceso: en un primer momento se realizará la revisión bibliográfica, diseño y elaboración del proyecto de investigación (paradigma, método y metodología), y en un segundo momento de este trabajo estará dedicado a la ampliación metodológica. Es necesario aclarar que los aspectos referidos a: negociación con los participantes, recogida y análisis de la información, redacción del informe final y difusión de los resultados se hará en un tercer momento, cuando el investigador se encuentre en la Institución referida durante el período según cronograma propuesto en la presente investigación.

## 6. Procesos y diseño de la investigación

### 6.1. Población, la muestra/ el escenario o participantes del estudio.

El estudio de caso se entra en la institución educativa (I.E.) “Cayetano Heredia”

Ubicada en la Campiña de Moche Distrito de Moche, departamento de la Libertad en Perú. La institución viene funcionando desde el 05 de Abril hasta la fecha.

En la población y muestra se considera la participación del total de personas que participan que integran la I.E. Cayetano Heredia. Al ser una institución pequeña y por lo tanto es posible realizarla.

Los grupos participantes que integraran la presente investigación serán:

Tabla 6. Participantes a ser incluidos en la investigación institucional I.E “Cayetano Heredia”

<b>DESCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN</b>			
<b>Métodos</b>	<b>Observación</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Grupo de discusión</b>
Directivos	2	2	1
Docentes	6	6	1
Estudiantes	10	10	2
Padres	10	10	2
<b>TOTAL</b>	28	28	6

Fuente. Elaboración propia del investigador. 2015

Siendo un total de: 28 participantes.



## 6.2. Métodos, técnicas, estrategias e instrumentos de obtención de la información

Es necesario que se describa los conceptos mencionados, y se hace mediante un cuadro comparativo:

Tabla N° 7. Diferencia comparativa entre: método, técnica, estrategia e instrumento en el ámbito de la educación

CATEGORIAS	CARATERISTICAS
<b>Método</b> (Nerici, 1969; Cerezo, 1988; Prellezo, 2009; Castillo, 2006)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Etimológicamente “camino para llegar a un fin”. conduce el pensamiento a llegar eficazmente a un fin camino que se recorre al indagar</li><li>- Planteamiento general de acciones de acuerdo a criterios y se efectiviza a través de las técnicas.</li><li>-Se orientan a descubrir, justificar, profundizar, explicar, esclarecer o enriquecen los conocimientos científicos. Así mismo el método es el camino, procedimiento o conjunto de reglas para conseguir algo, ya se trate de producción o contenido</li><li>- Es importante señalar que la <b>metodología</b> estudia la definición y construcción y validación de los métodos.</li></ul>
<b>Técnica</b> (Castillo, 2003)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modo de actuar, objetivamente, para concretar y alcanzar una meta o propósito específico mediante reglas.</li><li>- Procedimientos o medios prácticos utilizados para lleva a cabo un tratamiento. También se define como la pericia o habilidad para usar procedimientos o recursos.</li><li>- Conjunto de actuaciones preestablecidas que se efectúan en cierto</li></ul>

	<p>orden y contexto que se limita según los casos.</p> <p>-Así tenemos : la observación, l entrevista, los cuestionarios , los exámenes , los diarios , etc.</p>
<p><b>Estrategia</b>(Cerezo, 1988: 593; Castillo , 2006)</p>	<p>-Planeamiento conjunto de directrices a seguir en cada una de las fases de un proceso y guarda relación con los objetivos y planificación concreta.</p> <p>- Conjunto de acciones que permiten la unidad y la variedad de acción, ajustándose a situaciones y finalidades contextualizadas.</p> <p>- Conjunto coordinado de métodos, procesos, y de técnicas consideradas como pertinentes de cara al objetivo que se persigue.</p>
<p><b>Instrumento</b>(RAE, 2001; Castillo, 2003)</p>	<p>-Aquello que nos sirve de medio para hacer algo o conseguir un fin. Son los medios y recursos concretos que se utilizan para obtener información.</p> <p>- son las herramientas operativas al servicio de una metodología determinada.</p> <p>- así, tenemos: entrevistas, fichas anecdóticas, test, cuestionarios, etc.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los autores mencionados.

Se pretende obtener la información referida a las necesidades en la institución mediante la técnica DAFO y para el desarrollo de la investigación se utilizará: el análisis de documentos, la observación directa participante, la entrevista semiestructurada, y grupos de discusión que son las formas más usadas en la investigación cualitativa con estudio de caso (Simons, 2011: 58).

**A. Entrevistas semiestructuradas.** Este tipo de entrevistas nos permite recoger las expectativas y la percepción de cómo se ejerce la acción directiva en la institución educativa. Las entrevistas se realizarán a directivos, profesores, alumnos y padres de familia a fin de tener una visión amplia y directa de los participantes.

Es importante señalar que las descripciones e interpretaciones que se obtienen de otras personas (Stake, 1999:63) son muy importantes en la investigación cualitativa porque permite mostrar diversas visiones del caso estudiado y la entrevista es el camino principal para que los entrevistados expresen sus puntos de vista con respecto a una situación dada (Flick, 2004:89). Las entrevistas semiestructuradas se realizarán posteriormente a las observaciones en un período de dos semanas aproximadamente (marzo). Estas entrevistas consistirán en una comunicación que tenderá a asemejarse a una conversación, donde se seguirá un guion de preguntas destinadas a obtener información sobre los objetivos de este proyecto. Es importante señalar que las entrevistas tendrán una duración máxima de 30 minutos y serán entrevistados los 28 implicados (padres y madres, docentes, directivos y estudiantes).

**B. La observación directa participativa.**

Este método nos servirá para recoger información de manera sistemática procediéndose a observar, registrar, analizar y llegar a conclusiones (Rubio y Varas, 1997:403) de acuerdo a los principios de constancia, control y orientación. Se ha creído conveniente realizar la observación directa participante porque permite seleccionar al colectivo en su ambiente natural (aula de clase), y además de ser pertinente al caso que se investiga conlleva al investigador a conocer directamente la cultura (Rubio y Varas, 1997; Stake, 1999). Considerando las pautas descritas en la investigación se pretende realizar la observación por un período de tres meses (Ver Tabla 5 referido a la temporalización) a 18 de los participantes (estudiantes, directivos, docentes) estas acciones permitirán recoger los datos del accionar de los involucrados y la manera cómo viven y ayudan en el ejercicio directivo dentro de la institución.

**C. Revisión documental.**

Mediante este método se analizará documentos bibliográficos referidos a la gestión, el liderazgo y la dirección de instituciones educativas. Por otro lado, se

revisará los documentos oficiales de la institución. (PEI, informes, fichas de matrículas, programaciones curriculares docentes, planes de gestión directiva).

Los documentos referidos serán facilitados por la Promotoría como responsable de la gestión académica y directiva de la institución educativa. Posteriormente se procederá a analizar y sistematizar la documentación existente en la institución educativa que nos lleve a recabar información pertinente a fin de que podamos triangular la información.

#### **D. Grupo de discusión.**

No debemos olvidar el valor que representa el trabajo en equipo sobre todo que sus integrantes manifiesten sus diversos puntos de vista en torno al problema que se estudia. “en el grupo se produce una rica interacción que se caracteriza por la diversidad de hablar en torno al problema” (Suarez, 2005:21).

Considerando los elementos del grupo de discusión es que en la presente investigación: el grupo de discusión estará integrado por:

Tabla 8. Conformación del grupo de discusión I.E. “Cayetano Heredia”

<b>Conformación de grupos de discusión</b>		
<b>Implicados</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Grupos conformados</b>
Estudiantes	10	2
Padres y madres de familia	10	2
Plana docente	6	2
Directivos	2	1
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia del investigador, 2015

Es muy importante incluir a todos los participantes (estudiantes, padres, directivos y profesores), para abordar los problemas referidos tanto a la gestión pedagógica como directiva, estas acciones serán lideradas por el director-promotor de la institución, lo cual permitirá dar la voz a todos los implicados. Estas participaciones serán gravadas para luego analizarlas detalladamente.

### **6.3. Estrategias de registro y análisis de la información**

Para llevar a cabo estos objetivos se utilizarán fundamentalmente las siguientes acciones: Al poner en práctica el análisis documental, la entrevista semiestructurada, la observación, y grupo de discusión se desplegará una serie de acciones que serán útiles para indicar los temas que vale la pena analizar en el caso para ofrecer un entorno de interpretación de los datos obtenidos en la entrevista y con la observación (Simons, 2011, p. 85-101). Es decir se deberá tener en cuenta las categorías y objetivos que se pretende analizar o describir con cada uno de estos métodos.

Para la observación directa participante dentro de la institución educativa se utilizará notas de campo, de registro y grabación en video, que permitirá reflejar la información natural de los participantes. De igual manera, se ofrecerá un análisis cruzado de los datos obtenidos en las entrevistas semiestructuradas, los grupos de discusión serán grabados en audio y tomaré notas para evitar perder y analizar posteriormente la información.

Con el objeto de realizar el análisis de la información se utilizará el programa ATLAS/ti 6.1. A continuación triangularé las categorías que aparecerán en la información obtenida a través de las diferentes estrategias en relación a los métodos cualitativos realizados (análisis documental, observaciones, entrevistas semiestructuradas, y grupos de discusión) que permitirá el conteo de éstas, y así realizar correlaciones entre las diversas categorías y llegar a los objetivos planteados en la presente investigación.

### **6.4. Validación de los instrumentos.**

La validez de constructo es la más importante sobre todo desde una perspectiva científica. Se determinará mediante la revisión de contenidos de las preguntas de opinión de los participantes. Se define la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios y entrevistas para medir las cualidades para los cual fueron contruidos. Por ello, este procedimiento se realizará a través de la evaluación de Juicio de expertos, para lo cual, recurriremos a la opinión de 2 Docentes de unidad de Postgrado de la Universidad de Barcelona y además de analizará la información mediante la triangulación y de esta manera, llegar a conclusiones relevantes.

### **6.5. Instrumentos de recolección de información**

La información que se pretende recoger se obtendrá a través de la participación directa y de la investigación documental.

El responsable de la presentación del estudio de caso fungirá como asesor de gestión de Planeación y coordinador del proceso de mejora institucional durante todo el periodo que el caso presentará. La información sobre las necesidades de formación de directivos en la institución objeto de este estudio, se obtendrá a través del análisis DAFO; luego se realizará entrevistas a todos los integrantes de la institución (padres, alumnos, profesores, directivos) de la institución; se revisará : archivos, documentos relevantes e informes provenientes de las diversas aéreas que integran la institución.

Para enriquecer el proceso de revisión de la información, y con ello la triangulación que exige el método, se revisaran y se consultará en forma directa a grupos representativos de egresados de los diferentes ciclos académicos de la institución, para ir más allá del discurso oficial en los informes, al ser los egresados actores directamente involucrados.

Se realizará la evaluación y el análisis de la información seleccionada, que constituye la base de conocimiento para desarrollar, bajo el formato narrativo, las experiencias obtenidas en la institución. Esta estructura permitirá describir en forma detallada los fenómenos observados y explicar procesos en curso, destacando en el informe el sistema de indicadores utilizado para medir el avance anual y evaluar con los directivos los resultados obtenidos.

Finalmente, se analizará la información obtenida por cada uno de los episodios, mediante su clasificación, extracción, reducción y verificación, con la identificación de las experiencias y destacando los resultados que obtuvo en los procesos de admisión la Academia Preuniversitaria IE Cayetano Heredia. Con todo ello se pretende implementar un plan de formación mejorar la gestión, liderazgo y dirección del centro educativa.

El criterio de categorización será de contenidos temáticos, considerando las apreciaciones obtenidas en la observación, las entrevistas, las actividades informadas y los sucesos que se presentarán. Los datos cuantitativos colectados y analizados se utilizaran para corroborar y apoyar los datos cualitativos integrados al estudio de caso, y que se consideraron los de mayor utilidad para entender el fenómeno de gestión, liderazgo y dirección como propuesta innovadora.

En cuanto a los resultados, se procederá a la triangulación a fin de permitir describir y analizar situaciones de gestión, liderazgo y organización específicas de la institución y que orientan los procesos de cambio y mejora institucional. Además se recogerá hipótesis o teorías de otros estudios, para comparar y complementar la información aportada y

adquirir conocimientos sobre las razones y las estrategias que desarrollará la institución para mejorar su gestión, liderazgo y dirección. Estas conclusiones o resultados estarán direccionados a brindar un aporte significativo a la institución estudiada, así como a otras instituciones que pretendan realizar trabajos de investigación análogos.

## 6.6. Ética y validez en la investigación

### A. La Ética en la investigación.

Debemos aclarar que en la investigación cualitativa el investigador no se limita a poner en práctica una serie de métodos o técnicas, sino que toma decisiones acerca del modo de investigar (Rodríguez, Gil y García 1999) por lo expuesto el tema ético estaría presente cuando el investigador ha de decidir cuáles deben ser los comportamientos profesionales correctos además este se encuentra inmerso en la realidad investigada y es lógico pensar que surgirán una serie de tensiones y dilemas en el proceso de investigación. Por ello, es muy importante que “los participantes sean informados que se les tratara con equidad y que, surgen cuestiones difíciles, se hablará y resolverán los problemas, teniendo en cuenta tanto los intereses de los participantes como la obligación del investigador de producir conocimientos públicos” (Simons, 2011: 140) en beneficio de la comunidad educativa. En consideración a la ética en la investigación se toma en cuenta lo propuesto Simons (2011):

Tabla 9. Principios en la investigación cualitativa

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>No hacer daño</b>	Referido a la capacidad para reconocer las posibles consecuencias que puedan producir el uso de determinadas metodologías y técnicas
<b>Crear confianza y mantenerla</b>	Referido a crear relaciones y establecer condiciones de confianza mutua.
<b>Ética democrática</b>	Esta referido a que se debe fomentar la implicación de los participantes y la acción informada para los interesados y los diferentes públicos buscando una relación más equitativa entre el investigador, el investigado y los públicos a los que se pretende informar. Además debemos tener en cuenta los conceptos claves: la confidencialidad, negociación y accesible.

<b>Consentimiento informado</b>	Se refiere a la autorización que nos brindan los participantes antes de la investigación.
<b>Dar voz y control al participante</b>	Consiste en dar oportunidad a los participantes para que corrijan sus comentarios o que vean como son descritos en los informes.
<b>Confidencialidad y anonimato</b>	La confidencialidad está referido a garantizar que la información será respetada antes de darse a conocer, por otro lado el anonimato está referido al uso de seudónimos o cambiar el nombre de las personas o instituciones a fin de resguardar su privacidad.
<b>Disculpase y negociar</b>	Este principio está referido a reconocer y solucionar los problemas surgidos durante la investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Simons (2011:140-162).

En correspondencia a lo descrito en la investigación que se pretende llevar a cabo se utilizará estos principios enunciados.

### **B. La validez en la investigación.**

Esta referida a la manera de garantizar el trabajo de investigación, es decir si es sólido, defendible, coherente, bien fundamentado, adecuado al caso y merecedor de reconocimiento (HOUSE, 1980 citado por Simons, 2011: 178). En consecuencia la validez debe tener presente al momento de analizar la exactitud y relevancia de las opiniones de los participantes, al negociar los significados y al verificar sus explicaciones (Simons, 2011).

Es necesario aclarar que los criterios para valorar las investigaciones cualitativas son: credibilidad, seguridad y formalidad, confirmabilidad y transferibilidad. En la presente investigación se ha creído conveniente tener en cuenta estos criterios mencionados como criterios de validez según Guba y Lincoln. Así mismo se describe en esa línea los criterios explicados por Martínez (2004):

- Credibilidad criterio paralelo a la validez interna, su atención está centrada en las construcciones y representaciones de las personas implicadas utilizando para ello técnicas que incrementen su probabilidad de ocurrencia (encuentro prolongado,



observación continua, seguimiento de la subjetividad y comprobaciones de los miembros y participantes de la investigación).

- Seguridad o formalidad corresponde al concepto de fiabilidad y está relacionado con la estabilidad de los datos en el tiempo.
- Confirmabilidad paralelo a la objetividad y consiste en asegurar que los datos, interpretaciones y logros de la investigación tengan sus raíces en los contextos y las personas, además de en el investigador.
- Transferibilidad paralelo al criterio de validez externa y consiste en un proceso empírico para evaluar el grado de similitud entre los contextos, es decir describir detalladamente el tiempo, el lugar, contexto y cultura en los que se realiza la investigación.

### **6.7. Justificación de la Viabilidad en la investigación**

El trabajo de investigación es viable, porque se cuenta con el total apoyo tanto humano como logístico de la institución, en vista que el investigador forma parte de la realidad investigada y por consecuencia esta investigación será relevante, motivadora y significativa.

La viabilidad según Rodríguez et al (2013, p. 18) “es la condición de la puesta en marcha de la investigación, la posibilidad de que sea razonable y funcione bien “.

Teniendo en cuenta lo anterior se ha de manifestar que se ha elaborado este proyecto de investigación con el deseo de conocer como la propuesta de formación de directivos ayuda a mejorar la labor de los directivos de la I.E. “Cayetano Heredia” en cuanto a: el liderazgo, la gestión y la dirección y de esta forma contribuir significativamente a la mejora y transformación de la institución a partir de la acción de todos los implicados abordado una realidad común.

## **7. Plan de trabajo y temporalización.**

A continuación, se indica cada una de las fases de mi investigación que se realizará en el año académico 2014/2015 hasta el 2015/2016.

### **7.1 Fases de la investigación.**

A continuación se describe las distintas fases que se seguirá desde el comienzo de la investigación hasta el final de esta.

**A. Fase I: exploratoria (2014). Desde 25 de setiembre hasta el 30 diciembre**

Esta fase se denomina exploratoria porque permite y se inicia desde el comienzo de la investigación. Aquí se lleva a cabo la revisión bibliográfica para elaborar el problema y la fundamentación conceptual sobre los últimos escritos referidos a las nuevas necesidades de aprendizaje y a su vez cambios en la forma de adquirir conocimientos referidos a la cultura organizacional y en especial a lo referido con la formación continua de directivos.

**B. Fase II: planificación (2015). Desde 02 de enero hasta 30 de junio.**

Esta fase es sumamente importante porque se constituye en la columna vertebral para desarrollar el proyecto. Es muy importante fundamentar las intenciones, el diseño y elaboración del proyecto, la metodología y las estrategias de obtención, registro y análisis de información. Se contempla la presentación y revisión formal del proyecto para realizar los debidos ajustes, por parte de la institución que supervisa la investigación. Además se diseña los instrumentos de recojo y análisis de la información. Así, como Diseño de entrevistas, cuestionarios, grupos de discusión, etc. El presente proyecto de investigación se hará formalmente en la Universidad de Barcelona hasta esta fase, posteriormente se desarrollará las siguientes fases cuando se encuentre en la institución.

**C. Fase III: Entrada al escenario y recojo de la información (2015). Desde el 02 de julio hasta el 30 de diciembre**

Esta fase está referida al primer contacto in situ con la institución para lo cual se negociará las condiciones y consentimiento en la que se desarrollará la investigación con los participantes. Luego se procederá al desarrollo y aplicación respectiva de los métodos e instrumentos relacionados a la observación, entrevista semi estructurada y grupo de discusión. Esta es otra de las fases sumamente importante porque nos permitirá llevar a la práctica lo que planificamos, si es importante resaltar que se debe tener mucho criterio y conocimiento del trato a las personas, además de ser flexible en cuanto al desarrollo metodológico propuesto.

**D. Fase IV. Retirada del escenario (2016). Desde 02 de enero hasta el 30 de abril.**

Una vez finalizada la recogida de información y posterior análisis exhaustivo de la misma, mediante el programa de ATLAS/ti y además, de haber obtenido la información de diferentes fuentes permitirá triangular los resultados alcanzados de acuerdo a la finalidad de la investigación. En este caso: analizar la relación de la propuesta de

formación de directivos en la mejora de la gestión, liderazgo y dirección en la I.E. “Cayetano Heredia”, con el propósito de poder sugerir lineamientos generales de mejora

**E. Fase V. Informe y difusión (2016). Desde el 02 de mayo hasta el 30 de setiembre.** Elaboración del informe final y presentación de los resultados obtenidos a la institución educativa. En esta fase es necesaria el consenso para llegar a acuerdos referidos a la difusión tanto interna como externa de los resultados de la investigación propuesta.

**Tabla10. Cronograma y planificación para realizar la investigación**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																										
ACTIVIDADES / MESES		2014				2015										2016										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
FASE I EXPLORATORIA	Identificación del problema.																									
	Revisión bibliográfica.																									
FASE II PLANIFICACIÓN	Planificación y diseño del proyecto																									
	Presentación y revisión del proyecto																									
	Ajustes y presentación final																									
FASE III ENTRADA AL ESCENARIO Y RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Contacto con los participantes																									
	Negociación de acceso y firma de consentimiento informado por parte de los participantes.																									
	Revisión de documentos institucionales																									
	Aplicación de instrumentos de observación de clase																									
	Aplicación de instrumentos de entrevista a directivos.																									
	Realización de los grupos de discusión.																									
FASE IV RETIRADA ESCENARIO	Análisis de la información de los diferentes instrumentos de aplicación.																									
	Triangulación de datos.																									
FASE V INFORME FINAL	Diseño y elaboración del informe final.																									

<b>Entrega del informe final Difusión de los resultados a la Institución educativa.</b>																										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Los años están agrupados en meses

# **SEGUNDA PARTE: AMPLIACIÓN TEÓRICA**

## SEGUNDA PARTE: AMPLIACIÓN TEORICA

### 10. Formación de directivos

#### 10.1. Necesidades formativas de los directivos

La formación en su concepto más tradicional se dirige a la discrepancia entre los conocimientos, habilidades, aptitudes; mientras que otro concepto más comprensivo se orienta a los posibles cambios que puede ocurrir en el futuro. En todo caso dentro de una organización, es vital la importancia de formación de directivos debido a la tarea bastante compleja a la que se dedican entre otras razones. Al respecto Antúnez (2000:17-18) describe las razones para formar directivos:

*“La diferenciación en los puestos de trabajo y la necesaria especialización son , por tanto, respuestas para disminuir la complejidad de las tareas que desarrollan y un intenso aprovechar satisfactoriamente los recursos personales con los que cuentan...para que una persona asuma y ejecute sus tareas como docente, coordinadora, tutora, es preciso que conozca claramente sus responsabilidades. Sirve también para identificar las pautas y los sistemas de comunicación entre las personas que desarrollan un trabajo en una organización”.* (Antúnez, 2000:17- 18).

Por otro lado Font e Imbernon (2002, citado por Escalmilla, 2006: 38-39) consideran que las necesidades de formación pueden ser identificadas como una discrepancia asociada a la distancia entre factores o como un problema que implica la participación de las personas para resolverlo e identificar cinco formas del concepto necesidad

***Necesidad como carencia***, la satisfacción de la cual originará la formación

***Necesidad como voluntad de cambio***, buscado por los involucrados y por lo tanto colaborativo

***Necesidad como sensación percibida por el colectivo***

***Necesidad expresada por los sujetos.***

***Necesidad relativa***, por comparación a un situación ajena.

Así, mismo ambos autores con respecto al proceso de detección y análisis de necesidades de formación identifican dos perspectivas para abordar el estudio e identificación de necesidades:

***Perspectiva basada en la discrepancia:*** debido a la carencia de formación, es decir en lo que sabe el empleado y lo que debería saber. Es un concepto de necesidad normativa ya que alguien debe prescribir lo que el empleado debe ser y, sobre la base de esta prescripción establecerá las carencias como necesidades de formación y posteriormente planificar la formación a fin de eliminar las carencias.

***Perspectiva basada en la participación:*** para realizar la planificación de la formación es importante lo que piensan los sujetos y que expresen sus necesidades. Ello implica tener en cuenta:

- a.Reconocer que una necesidad conlleva a los valores que tienen las personas.
- b.Descripción del contexto de las personas para la detección y análisis de las necesidades.
- c.Reconocimiento de una necesidad incluye un juicio de que existe una solución para un problema.

Con sustento en las propuestas mencionadas y para efectos de estudio a realizar para la detección de necesidades de formación de directivos escolares se define el concepto de necesidad formativa a partir de la consideración de la necesidad como un problema que ha de ser resuelto e incorpora aspectos contextuales, institucionales y personales, por lo que se contemplan necesidades sentidas y expresadas por los directores, así como, necesidades institucionales establecidas en la normatividad y necesidades que emergen de la situación de cambio y transformación social que caracteriza un momento dado. En este sentido, se concibe la necesidad formativa como una carencia que ha de ser identificada a partir de la realidad del director escolar desde la percepción, de la de los docentes, de funcionarios educativos y de las aportaciones teóricas referidas al ejercicio de la función directiva.

En consecuencia, la necesidad formativa es una carencia en las competencias requeridas que representa un problema para el desempeño profesional del director escolar, la cual ha de ser identificada a partir de situaciones personales, institucionales y contextuales para satisfacerla a través de procesos formativos.

## **10.2. Modelos de análisis de necesidades de formación**

Abordamos el análisis de necesidades de formación desde diversos enfoques.

En este sentido Agut (2000, citado por Escamilla, 2006:239-241) presenta cinco modelos:

### **A. Modelo de análisis de desempeño**

Centrado en identificar y determinar las causas de las discrepancias entre el desempeño esperado y el actual. Presenta las siguientes fases:

- ✓ Acopio de información para evaluar el desempeño.
- ✓ Identificar las fuentes de discrepancia (internas y externas).
- ✓ Análisis global de desempeño.



- ✓ Análisis diagnóstico
- ✓ Identificación de intervenciones

### **B. Modelo de organización tareas –persona**

Centrado en el análisis de la organización, las tareas y la persona ha sido uno de los más utilizados para determinar quién y en qué aspectos ha de formarse. Se contemplan tres niveles para conocer las necesidades de formación:

- ✓ Análisis organizacional
- ✓ Análisis de tareas, conocimientos, habilidades, etc.
- ✓ Análisis de la persona

A su vez el proceso para realizar el análisis formativo está conformado por cinco fases:

- Apoyo organizacional. Comprende la comunicación con la organización y la formación de un equipo de coordinación.
- Análisis organizacional. Incluye el análisis de las metas organizacionales, el clima de formación, los recursos y las limitaciones internas y externas.
- Análisis de requisitos. Centrado en el análisis del puesto en el contexto organizacional, implicando a los representantes de la organización para reunir información pertinente para el análisis de necesidades.
- Análisis de puesto. Comprende la descripción de las actividades del puesto y en base a ello especificar los requisitos para desempeñar las tareas del puesto de trabajo.
- Análisis de la persona. Centrado en la determinación de las necesidades de formación, identificando qué formación requiere.

La crítica más fuerte al modelo organización-persona está centrada en la consideración de su carácter reduccionista, al enfocarse en el producto final de las conductas explícitas y no atender por el cual se manifiestan esas conductas.

### **C. Modelo de análisis anticipatorio de necesidades de formación: desarrollo de competencias**

Este modelo es propuesto por Peiró (1999) propone la identificación de cambios futuros a partir de un análisis anticipatorio que comprende la identificación de tendencias en el entorno de la organización, es decir, los cambios del futuro. La necesidad es entendida como la cualificación de recursos humanos para responder a las demandas surgidas en el entorno y se utiliza el concepto competencia para

identificar un proceso de aprendizaje de conocimientos técnicos, más que en la adquisición de misma de conocimientos y habilidades (Escamilla, 2006:242-243).

Estos modelos presentados están basados en el desempeño individual a partir del análisis del puesto de trabajo, también están asociados en los objetivos y metas organizacionales, la finalidad es la cualificación de personas. En el modelo anticipatorio se incorpora el enfoque socio-cognitivo, y se refiere a los cambios en el entorno como antecedente para el desarrollo de competencias que permita una adaptación dinámica de los trabajadores y de la organización.

Además de los modelos anteriores, existe el **modelo propuesto por Font e Imbernon** (2002) que incluyen la concepción desde la cual se puede realizar el acercamiento a la realidad para identificar las necesidades de formación y dichos autores lo agrupan en dos modelos:

✓ **Modelos normativos o prescriptivos.** El proceso de valoración de necesidades pretende descubrir las necesidades de las personas, asumiendo que dichas necesidades son como las leyes que rigen desde siempre la naturaleza y sólo esperan ser descubiertas.

✓ **Modelos colaborativos.** La fase de análisis de necesidades tiene un doble objetivo. Por una parte, que un grupo de personas sean capaces de conocer las necesidades que les genere su práctica para poder mejorarla. Este conocimiento debe proporcionarles no sólo una lista de problemas, sino más bien un mapa en el que se identifican sus necesidades, las relaciones existentes entre ellas y, por último, una priorización de las mismas.

#### **D. Análisis de los distintos modelos**

Entre las principales características de los modelos de análisis de las necesidades de formación de directivos, tenemos al modelo de análisis de desempeño busca señalar las causas de que llevarían a la incompatibilidad entre el desempeño directivo actual y el esperado o ideal. Este modelo propone recopilar información o diagnosticar el desempeño directivo que permita entender cuáles serían las razones que llevan a esta incoherencia mencionada. Por otro lado formación de organización de personas indica que el análisis debe estar centrado en la persona y que la considera como el nivel más importante en vista que en base a sus necesidades y requisitos que necesita para ejercer determinada tarea en la organización, se va a determinar su formación, sin embargo cae en el reduccionismo al no explicar las causa de desempeño de la persona.

El modelo de análisis anticipatorio por competencias, busca analizar los cambios de entorno que se darán a futuro para que a partir de ellos se realice la adaptación y desarrollo de las competencias en los directivos, es decir que las personas deben poseer conocimientos técnicos. Por último está el modelo propuesto por Imbernom y Fon, y señalan que primero se debe acercarse a la realidad para conocer las necesidades de formación y partir de los problemas detectados se debe dar propuestas de formación.

En conclusión todos estos modelos nos brindan elementos importantes para la formación; sin embargo se cree conveniente que se puede rescatar de ellos lo elementos valiosos a tomarse en cuenta como son: evaluar las causas del desempeño de las personas, poseer información relevante y contextual antes de tomar decisiones de formación y en base a ello se debe desarrollar las competencias requeridas para una determinada acción de formación. Es decir ante todo los modelos de formación deben enfatizar en el aspecto problemático de las instituciones, pero también han de saber dar la pertinencia a sus planes de formación y nada mejora que acercarse a la realidad para proponer un modelo verdadero.

### **10.3.Etapas del proceso de análisis de necesidades de formación**

El proceso para detectar y analizar necesidades formativas de un programa de formación está conformado por diferentes etapas, las cuales involucran tareas diversas, a continuación se describe los siguientes modelos:

**A. Normativos o descriptivos.** Las etapas señaladas por Font e Imbernón (citado por Escamilla, 2006: 246):

- Diagnostico
  - objetivos del análisis. ¿Qué pretendo? Y ¿Qué quiero conseguir?
  - Ámbito de aplicación ¿Dónde?
  - personas implicadas. ¿Quién? o ¿Quiénes?
- Elección del método y diseño de instrumentos
  - Análisis de tareas. Competencias: nivel deseable.
  - Fuentes de información.
  - Herramientas
- Recogida de información
  - ¿Cómo? ¿Dónde?
  - personas-grupo
  - Resultados, Conclusiones, Validación del diagnóstico inicial.
  - Necesidades detectadas

- Clasificación e interpretación de datos.
- Prioridades.

- ✓Recomendaciones: acciones formativas
- ✓Toma de decisiones. Formación

## **B. Etapas del proceso de detección de necesidades formativas señaladas por Kauffman (2004:17...citado por Escamilla, 2006: 251).**

- Identificación y documentación de las necesidades
- Selección, entre las necesidades documentadas, de las que tengan suficiente prioridad en acción.
- Especificación detallada de los resultados que debe lograrse para cada necesidad escogida.
- Establecimiento de los requisitos para satisfacer cada necesidad, incluyendo especificaciones para eliminarla, mediante el problema de que se trata.
- Secuencia de resultados deseables que satisfagan las necesidades identificadas.
- Determinación de posibles alternativas de estrategias e instrumentos para llenar los requisitos precisos para satisfacer cada necesidad, incluyendo una lista de las ventajas y desventajas de cada una de las estrategias e instrumentos.

Estos aspectos referidos a las distintas etapas consideradas en el proceso de detección de necesidades de formación que detallan los pasos a seguir desde las perspectivas mencionadas, se constituyen en un referente importante en el diseño de procedimientos para detectar necesidades de formación de directivos escolares.

## **11. Propuesta para la formación de directivos**

Retomando nuevamente los argumentos de Antúnez (2000) referidos a la necesidad de formación de los directivos que enfatiza en desarrollar las capacidades no se da la debida importancia a este aspecto tan importante:

*“Así, pues nos parece imprescindible que en los centros escolares existan personas a las que llamamos directivos (Antúnez, 2000) a fin de que ejerzan sus roles y funciones propias de su naturaleza para la que fueron designados. Estas personas deben contar con una serie de capacidades, que pueden adquirirse mediante un proceso de formación, que lamentablemente son casi inexistentes en los diversos países. El control técnico; social (ejercido por los demás integrantes de la comunidad), y externos (por los servicios de supervisión) y el desarrollo colegiado de la dirección son requisitos para una acción directiva eficaz”. (Antúnez, 2000: 27).*

Es sumamente importante entonces brindar el apoyo a la formación de los directivos en las instituciones educativas. El análisis de las necesidades a nivel institucional que se elabora al inicio utilizando la técnica DAFO y la revisión bibliográfica nos lleva a plantear la siguiente propuesta de formación de directivos para la I.E. “Cayetano Heredia” que a continuación lo desarrollamos:

### **A. Contexto para la formación de directivos**

La experiencia docente constituye un elemento significativo que acompaña al director al momento que asume sus funciones, esta experiencia le proporciona una visión en torno a la organización de la escuela y de las formas específicas en que se establece la relación con agentes internos y externos de la comunidad educativa. En consecuencia, la mayoría de directores ha adquirido su formación mediante la experiencia. En la actualidad, cada vez es más frecuente hablar de formación previa al ejercicio y de formación permanente (Mañú, 1999; Antúnez, 1993, 2000; Antúnez y Gairín 2003;) mientras se ejerce el cargo.

En Perú, hasta el año 2011, se consideraba el ejercicio de director como producto de su experiencia , pero ahora está sometido a un examen profesional en donde se evalúa diversos criterios que están contemplados en la ley 29062 del Ministerio de Educación del Perú(ver referencia bibliográfica ).En esta menciona ley se incorpora la capacitación a directivos escolares, reconociendo que la complejidad del trabajo directivo requiere de una preparación específica que le proporcione elementos teóricos y metodológicos para el desempeño de sus funciones.

Al tratar el tema de formación del director escolar, se está reconociendo la necesidad profesionalización permanente, la cual ha de tener como punto de partida el reconocimiento de que sus competencias profesionales son diferentes de las docentes. Su función implica competencias científicas y técnicas específicas, en esta línea Antúnez (1994) menciona algunas de estas funciones de la profesionalización del directivo:

- La creciente complejidad de las demandas sociales que exigen habilidades muy específicas y una atención especial a la calidad de las decisiones directivas.
- Los procesos de dirección democrática que vienen originados por la creciente demanda de participación en la toma de decisiones de todos los grupos de la comunidad educativa y que dan lugar a unos determinados estilos de dirección.
- El proceso de cambio social y técnico de la sociedad en general y la incertidumbre que ello genera. Si los directivos han de promover y dirigir los cambios, están

obligados a hacerlo a partir de unos conocimientos que no se adquieren solamente mediante la práctica o experiencia.

Las investigaciones realizadas relacionadas a la formación de directivos escolares coinciden en señalar la deficiencia en la capacitación de directivos. En este sentido se destaca la investigación realizada por Gairín (1995) en donde sistematiza las necesidades percibidas, y valora la utilidad de los modelos de formación desarrollados y su adecuación a las necesidades y expectativas detectadas. De allí la urgente necesidad de un plan de formación con sentido teórico-práctico en la metodología de los programas de formación para directivos escolares. A partir de estos resultados obtenidos se elaboran propuestas para la elaboración de planes de formación de directivos en España, pero que se podrían adaptar a otros contextos, tomando en cuenta su contexto.

### **B. Propuesta de formación de directivos según Gairín (1995).**

A continuación presentamos la propuesta dada por Gairín, para la formación de directivos

Tabla 10. Propuesta para mejorar la formación de directivos

<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROPUESTAS</b>
<b>VALOR Y SENTIDO DE LA PROFESION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación específica en tareas directivas.</li> <li>-Modelo de formación directiva relacionado con el modelo de dirección institucional.</li> <li>-Formación contextualizada, teniendo en cuenta los planes generalizados.</li> <li>-Obligatoriedad de formación básica de directivos.</li> <li>-Debe incentivarse la formación continua del directivo debe</li> </ul>
<b>MODELO Y DISEÑO DE FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo integral de formación (inicial, para la función y en la función).</li> <li>- Formación en y para la función directiva que vinculen a los directivos para intercambiar experiencias</li> <li>- Dar prioridad a los programas continuos de formación directiva.</li> <li>- Flexibilidad en el diseño de cursos y a adaptación a las necesidades de contexto.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño formativo (temas, objetivos, evaluación, etc.) relevante que supere el enfoque puramente administrativo y enfatizar en los recursos humanos.</li> </ul>
<b>ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coherencia con el modelo de dirección establecido , permitiendo la elaboración de programas que contengan diferentes fases, metodologías, y modalidades de intervención</li> <li>-Diseño, desarrollo y evaluación de programas en colaboración entre investigadores y directivos.</li> <li>- Potenciar el papel de las universidades en la formación de directivos.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS DE NUEVAS PERSPECTIVAS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aplicar el modelo de detección de necesidades a nuevas situaciones.</li> <li>- Apoyar procesos de evaluación sobre el desarrollo y resultados de formación de directivos.</li> <li>- Incluir en los proyectos de centro el apartado de gestión institucional.</li> <li>- Estructurar programas de formación de directivos que contemplen su extensión a personas interesadas, aunque no ocupen cargos directivos.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Gairín (1995).

La formación de directivos debe abarcar el tema funcional, profesional y cultural, pero sobre todo debe incluir el contexto particular de cada institución y caer en la tradición formativa aislada de la práctica docente. Al respecto Santos Guerra (1994:172) señala que: “el perfeccionamiento de los directores no se produce a través de prescripciones, de teorías, de cursos, de reglas que le transmiten las personas que están situadas fuera del contexto”

## **12. Síntesis de contenidos**

Los aspectos teóricos con respecto a las necesidades de formación de directores escolares, para realizar una mejor labor de gestión, liderazgo y dirección de instituciones educativas han permitido identificar bases teóricas para fundamentar la presente investigación en curso. Las áreas generales y específicas que ha sido tratadas están relacionadas con la escuela como institución educativa y como organización, la gestión educativa y escolar, la dirección de centros escolares, la formación de directivos y la detección de necesidades formativas en relación a tema problema y objetivos de la investigación.

En referencia a la escuela como institución se destaca su redimensión como centro de enseñanza para convertirse en centro de aprendizaje y cohesión social fundamentado en la práctica de valores y el respeto a los demás. Por otro lado, dirigiéndose a la escuela como organización se aborda las diversas perspectivas que lo caracterizan en momentos de cambios constantes. Otro aspecto es el relacionado con el aprendizaje organizativo (Senge, 1990) en donde habla de organizaciones que aprenden.

En cuanto al estudio de gestión, liderazgo y dirección, se hace referencia a las nuevas competencias profesionalización, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación que deben poseer los actuales directivos (Hargreaves, 2008; Antúnez y Gairín, 2003; Mañú, 1999; Fernández, 1993).

La nueva gestión se identifica como proceso multidimensional que orienta la cultura de lo escolar hacia la mejora de la escuela y su gestión implica considerar los procesos pedagógicos, relacionales, así como el entorno en el que está inmersa.

La revisión de la teoría sobre la dirección escolar, se destaca su caracterización como trabajo altamente complejo, con nuevas funciones asignadas. El director es considerado, como el promotor de la participación, constructor de consensos, coordinador de acciones democráticas participativas (Bolívar 1999; Mañú, 1999).

Finalmente en relación a la detección de necesidades formativas se revisó los aspectos referido a conceptos, modelos. En lo concerniente a la formación de directivos se describieron las propuestas de formación, pro en especial se propone una propuesta en base a la realizada por Gairín, a fin de ser tomada en cuenta en futuras propuestas.



## 6. Referencias bibliográficas

Álvarez, M y Santos M. (1995). *La dirección eficaz de los equipos docentes*. Barcelona:

Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo*. Madrid: Popular.

Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares*. Barcelona: Horsori.

Antúnez, S.; Gairín, J. (2003): *la organización escolar práctica y fundamentos*. Barcelona: Gráo.

Aranda, H. (2006). *Experiencias en la gestión hacia la calidad total. Un estudio de caso de la Facultad de Zootecnia de la Universidad Autónoma de Chihuahua*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 8 (2). Disponible en: <http://redie.uabc.mx/vol8no2/contenido-aranda.html>.

Armengol Asperó, C.(2001). *La cultura de la colaboración*. Madrid: Muralla

Bazarral, y casanova O. (2004). *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*. Madrid: Arcix

Booth, W. y et al. (2001). *Como convertirse en un hábil investigador*. Barcelona: Gedisa

Bonilla castro, E. y Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en las ciencias sociales*. Santafé de Bogotá: Norma

Kemmis, S. (1988). *Teoría Crítica de la Enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado*. Barcelona.: Martínez Roca.

Castillo, S. (2003). *Vocabulario de evaluación educativa*. Madrid: Pearson Prentice Hall

Cerezo, S.(1988).*Diccionario de las ciencias de la educación*. Madrid: Santillana

Cortadellas, J. (2007). *Dirección estratégica y calidad total,¿ también en las universidades? CINDA Y Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria (CUDU)(2007) Acreditación y dirección estratégica para la calidad de las universidades. Santiago de Chile*. Disponible en <http://www.cinda.cl/download/libros/Acreditación%20y%20Dirección%20Estratégica%20para%20la%20Calidad%20en%20las%20Universidades.pdf>.

Ferrández, A. (1993). *La organización escolar como objeto de estudio*. En: *organización escolar, nuevas aportaciones*. Gairín Sallán, J y Serafin Antúnez, M.(coords). Barcelona: PPU.21-38.

Fernández, L. (2001). *Dirigir centros educativos*. Madrid: Universitario

Gairín, J. y Barrera, A. (2014). *Organizaciones que aprenden y generan conocimiento*. Madrid: Wolters Kluwer.

Guerra Santo, M. (1994). *Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar*. Málaga: Aljive

Gonzales G. (2007). *Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo*. Universidad de Antiquioquia. Disponible en: [http://publicaciones.hegoa.ehu.es/assets/pdfs/183/guia\\_para\\_mejorar.pdf?1309420641](http://publicaciones.hegoa.ehu.es/assets/pdfs/183/guia_para_mejorar.pdf?1309420641)

Hargreaves, A. (2008: 16). *El liderazgo sostenible, siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.

Harth, R.; Azzeerboni, D. (2009). *Estrategias para la acción directiva*. Barcelona: CEP.

Juran J.M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos

Ministerio de Educación del Perú. (2007). *Ley que modifica la ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial* disponible en: [http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley\\_29062.php](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php)

Nerici, G. (1969). *Hacia una didáctica general dinámica*. Buenos Aires: Kapelusz.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. Disponible en: [http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO\\_PLAN ESTRATEGICO.pdf](http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf)

Pont, B. (2008). *Los directores de escuela deben centrarse en la mejora de los resultados escolares*. pp.50-60 Antúnez, M. y Gairín, J. (2008). *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Madrid: Wolters Kluwer

Prellezo García, M. (2008). *Diccionario de ciencias de la educación*. Madrid: CCS.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.). Madrid, España: Autor.

Roig Vila, R. (2008). *Investigación e innovación en el conocimiento educativo actual*. Madrid: Marfil

Rul Gargallo, j. (1994). *El directivo escolar en España la formación de directivos*. Aula de Innovación Educativa. [Versión electrónica]. *Revista Aula de Innovación Educativa*24. Disponible en <http://www.grao.com/revistas/aula/024-la-educacion-musical--influencia-del-medio/el-directivo-escolar-en-espana-la-formacion-de-directivos>.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Santos Guerra, M. (1994). Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar. Málaga: Aljive

Santos Guerra, M. (2015). las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar .Barcelona: GRAÓ Feromona de la manzana.

Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Thomson.

Simons, H. (2011). El estudio de caso: teoría y práctica. Madrid: Morata

Torre Saturnino (2015). Instituciones educativas creativas. Instrumento para valorar el desarrollo creativo de las instituciones educativas. Barcelona: Círculo Rojo.

Murgatroid, S. y Morgan, C. (1992). La gestión de calidad total en el centro docente .Madrid: Areces

Porret, G.(2010). *Gestión de personas .manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.

Vera, J. ; Mora, V. y Lapeña, A. (2006). *Dirección y gestión de centros docentes, guía práctica para el trabajo diario del equipo directivo*. Barcelona: Gráo

Villareal, E. (2005). “La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de las dimensiones y políticas educativas”. En revista Iberoamericana de Educación, Nº 37, Pág. 1-4. Madrid: OEI.

## **Video-conferencias**

BISNESS FORUM. (2014). El poder la visión: Joel Walker .disponible en:[http://www.dailymotion.com/video/x24uy0n\\_el-poder-de-una-vision-joel-baker\\_lifestyle](http://www.dailymotion.com/video/x24uy0n_el-poder-de-una-vision-joel-baker_lifestyle)

Secretaria de negocios de México.(2014).¿cómo diseñar un plan de negocios ?.

Disponible en : <https://www.youtube.com/watch?v=QQGKxP3Zc3o>

Management Español.(2010). *Michael Porter- ¿Que es estrategia?* Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>

# ANEXOS

## DESCRIPCION DE RECOGIDA DE DATOS

(ANEXO N° 01)

<b>TECNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTE DE INFORMACION</b>
Análisis documental	Fichas textuales y fichas de resumen	Biblioteca y archivero de la institucional
Observación	Diario de campo	Local institucional de la institución (sala de reuniones, aula de clase, oficina de dirección, etc)
Entrevistas semiestructuradas	Grabador (transcripción )	Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
Grupos de discusión	Grabador (transcripción )	Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

FUENTE. Elaboración propia

## ***Los inicios del proyecto institucional***



*Docencia y labor social Institucional*



*Local proyectado al 2021*

