



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**SECCIÓN DE POSGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA**

**“MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DEL  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GERENCIA  
EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 098 EL  
GRAN CHILIMASA DEL DISTRITO DE AGUAS VERDES,  
TUMBES-2016”**

**TESIS:**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN  
EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**AUTOR:**

**Bach. GONZALEZ VELASQUEZ, ESTEBAN**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL EN LA GERENCIA EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 098 EL GRAN CHILIMASA DEL DISTRITO DE AGUAS  
VERDES, TUMBES-2016

PRESENTADA POR:

-----  
Bach. GONZÁLEZ VELÁSQUEZ, Esteban  
AUTOR

-----  
DR. LOPEZ PAREDES, Félix Aquileo  
ASESOR

APROBADO POR

-----  
Dr. MANUEL OYAGUE VARGAS  
PRESIDENTE DEL JURADO

-----  
Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON  
SECRETARIO DEL JURADO

-----  
M. Sc. MARTHA RIOS RODRIGUEZ  
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE, NOVIEMBRE DEL 2018

# DEDICATORIA

Para todo docente que con su experiencia forja la fortaleza del alma de los demás, teniendo la responsabilidad de cumplir su deber Pedagógico.

A mi Esposa, a mi hija, a mis Padres y a toda mi familia por su apoyo incondicional que en todo momento me incentivaron al éxito en situaciones de dificultad.

**Esteban**

# **AGRADECIMIENTO**

A mi asesor y amigo al Doctor José Maquen Castro, por su persistente y desprendido apoyo para concretizar este trabajo de Investigación.

A todos los docentes de la Escuela de Postgrado de la FACHSE que sembraron la Luz de la Ciencia en sus estudiantes.

A mis colaboradores de la I.E. N° 098 El Gran Chilimasa del Distrito de Aguas Verdes que me han permitido tener fuentes de información para realizar la presente investigación.

**Esteban**

## INDICE

	Página
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	vii
Abstrac	viii
Introducción	9
CAPÍTULO I:	
1.0 ANÁLISIS DE OBJETO DE ESTUDIO	15
1.1 Ubicación	15
1.2 Evolución Histórico Tendencial del Objeto de restudio	18
1.3 Características del Problema	24
1.4 Metodología	29
CAPÍTULO II:	
2.0 MARCO TEÓRICO	33
2.1 Antecedentes de estudio	33
2.2 Teorías del liderazgo transformacional	35
2.2.1 Liderazgo	35
2.2.2 Liderazgo Transformacional	37
2.2.3 Liderazgo transaccional y transformacional de Bass	40
2.2.4 Teoría del hombre “Z” de Maslow	43
2.2.5 Liderazgo transformacional de Nichols	44
2.2.6 Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner	45
2.2.7 Instrumento Multifactor del Liderazgo MLQ	49
2.3 La Gerencia Educativa	56
2.4 Dimensiones de la Gestión Pedagógica	60
2.4.1 Dimensión Gestión Administrativa	61
2.4.2 Dimensión Gestión Institucional	61
2.4.3 Dimensión Gestión Comunitaria	62

## CAPITULO III:

3.0 ANALISIS E INTREPRETACION DE LOS RESULTADOS	64
3.1 Análisis e Interpretación de la Encuesta a Docentes	64
3.2 Modelo de gestión de liderazgo transformacional	71
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS	106

## RESUMEN

En la realización del estudio, se pretende investigar sobre el liderazgo transformacional y proponer un modelo de gestión educativa que lo promueva teniendo en cuenta que los directores son los que deben iniciar este cambio el cual será percibido por docentes, administrativos y estudiantes.

La presente Investigación propone un modelo de gestión basado en la teoría de Bernard Bass y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) para el desarrollo del liderazgo transformacional en la gerencia educativa de la Institución Educativa N°098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes.

Para diagnosticar el liderazgo gerencial se aplicó un cuestionario basado en el instrumento “VAL-ED (Vanderbilt Assessment of Leadership in Education)” que mide prácticas asociadas a un liderazgo centrado en el aprendizaje

Para poder realizar el modelo de gestión que desarrolle el liderazgo transformacional, en la investigación se utilizó la teoría propuesta por Bernard Bass sobre el liderazgo transformacional y el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ 5X) de Bass y Avolio, se propone tres variables de alto orden: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo/evitador y liderazgo laissez faire, siendo abordado los 4 tipos de liderazgo para esta investigación ya que investigaciones recientes concluyen que los 4 tipos de liderazgo están correlacionados, siendo el liderazgo transformacional una extensión de los demás.

**PALABRAS CLAVE:** MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, GERENCIA EDUCATIVA, EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR.

## **ABSTRACT**

In the realization of the study, it is tried to investigate on the transformational leadership and to propose a model of educational management that promotes it taking into account that the directors are the ones who must initiate this change which will be perceived by teachers, administrators and students.

This research proposes a management model based on the Bernard Bass theory and the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) for the development of transformational leadership in the educational management of Educational Institution N ° 098 "El Gran Chilimasa" of the district of Aguas Verdes - Tumbes

To diagnose managerial leadership, a questionnaire was applied based on the "VAL-ED (Vanderbilt Assessment of Leadership in Education)" instrument that measures practices associated with leadership centered on learning

In order to carry out the management model developed by the transformational leadership, the research proposed by Bernard Bass on transformational leadership and the multifactorial leadership questionnaire (MLQ 5X) by Bass and Avolio was used. Three high-order variables are proposed: transformational leadership, transactional leadership, corrective / avoidant leadership and laissez faire leadership, the four types of leadership being addressed for this research, since recent research concludes that the 4 types of leadership are correlated, with transformational leadership being an extension of the others.

**KEYWORDS:** EDUCATIONAL MANAGEMENT MODEL,  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EDUCATIONAL MANAGEMENT,  
REGULAR BASIC EDUCATION

## INTRODUCCIÓN

Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en la educación superior y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto son organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes.

Es necesario formular planes estratégicos que garanticen el éxito en todos los ámbitos funcionales y estratégicos de la institución educativa. Estas exigencias requieren que esta cuente con recursos humanos altamente calificados y que además le permitan cambiar y renovarse de forma continua. De esta manera, la institución tiene que disponer de un modelo de planificación estratégica que rompa con los viejos paradigmas de la educación tradicional y que sirva de instrumento para otras instituciones educativas, tanto pública como privada.

Así mismo se debe entender a cabalidad el significado de liderazgo que es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de los docentes en el nivel secundario y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformacional, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo. Este nuevo liderazgo, es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático.

El que, en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión,

cultura, compromiso.) de un modo compartido con los miembros de una institución educativa. Liderazgo que según las investigaciones realizadas por **Leithwood** y colaboradores (1999) es el más idóneo para un modelo de dirección transformacional para el logro de una calidad educativa, ya que favorece las metas comunes y compartidas.

Por otro lado, el enfoque de la educación está tomando auge en la actualidad y como señala **Bolívar** (2000) el aprendizaje organizativo proporciona un marco para entender cómo los cambios cognitivos en la educación, son dependientes de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales. En este sentido el aprendizaje organizativo es un medio para alcanzar un modelo de dirección transformacional, una organización inteligente en la medida que es capaz de organizar su propio cambio. Lograr esto requiere un liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder.

En la región Tumbes, el impacto de la supervisión en el mejoramiento de la calidad de la gestión, los servicios de supervisión y apoyo escolar provistos por la administración del sistema educativo constituyen elementos fundamentales para asegurar el mejoramiento de la calidad de la gestión de las instituciones educativas. Sin embargo, a pesar del reconocimiento que reciben, estos servicios han sido descuidados por los responsables de la formulación de políticas educativas, más aún cuando el financiamiento educativo comenzó a disminuir. Esta situación también ha contribuido al deterioro de la calidad educativa en razón de que muchas instituciones educativas, especialmente las que se hallan ubicadas en las zonas rurales, son escasamente supervisadas, y con ello un buen número de docentes.

La Tesis desarrollada por Segundo Ticona Ramírez<sup>1</sup>. Una de las conclusiones más importantes es la siguiente: Que el liderazgo constituye un proceso vital, trascendental e importante, para dirigir una institución educativa, hacia derroteros más seguros y de éxito total, en estricta relación del mejoramiento de la calidad educativa.

Durante la investigación se logró observar la problemática existente En la Institución Educativa N.º 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes, de una pésima aplicación de una dirección tradicional, lo que se expresa en: el autoritarismo, verticalismo, falta de liderazgo y de toma de decisiones, poca capacidad de trabajo en equipo, mínima habilidad para gestionar conflictos, no se tiene en cuenta las opiniones de los participantes y menos aún preocupa la formación de valores y principios en los educandos. Todo ello impide lograr la calidad educativa.

El problema que dio origen a la investigación se planteó en el sentido de que, se observa en la falta de liderazgo transformacional que no permite desarrollar en forma adecuada los procesos de gestión en la Institución Educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes.

Cuyo objeto de estudio es el proceso de Gestión Institucional en la En tal sentido, en la presente investigación se ha establecido como problemática a abordar la falta de liderazgo transformacional que no permite desarrollar en forma adecuada los procesos de gestión en la Institución Educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes.

Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo, y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece

---

<sup>1</sup> Segundo Ticona Ramírez. Tesis Gestión Educativa. Arequipa 2009

como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, "comprender la vida de una institución supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz" (Pérez Gómez, 1998:147).

En el Perú, y mucho menos las Instituciones Educativas del norte del País, los docentes no hemos tomado conciencia suficiente de la importancia del enfoque de los modelos de gestión, ello se debe ubicar el ámbito de la gestión conjuntamente con los que van hacer directores o gerentes educativos, es así que, es necesario considerar, que, se deben conocerse las diversas formas de organización de los procesos de gestión institucional, se debe utilizar alternativas de propuestas en vistas a construir un sistema propio de gestión, ya que cada institución educativa dentro del Magisterio Nacional tienen sus propias características, por lo tanto tiene fundamento lo mencionado.

Para el sustento de este enfoque que ofrece ventajosamente el poder articular un sistema de gestión del desempeño docente, que nos permitirá establecer los aspectos más significativos de análisis, para lo que se establecen formas de apreciación: ventajas relacionadas a la gestión de la institución educativa, ventajas relacionadas a los aprendizajes que desarrollan los docentes, ventajas relacionadas al mejoramiento del desempeño de los docentes y ventajas referidas a la construcción de un sistema de información más transparente en lo administrativo, pedagógico y comunitario en la Institución Educativa N° 098 "El Gran Chilimasa" del distrito de Aguas Verdes – Tumbes.

Por otro lado, las ventajas relacionadas a la gestión institucional, es que permitirá motivar mejoras tanto a nivel administrativo y la superación y perfeccionamiento de

todo el personal docente por lo que debe lograrse a través de comparaciones que puede realizarse con otras instituciones. Debe promoverse el desempeño de las funciones en forma responsable y efectiva en relación a todos los diferentes actores quienes están involucrados en el proceso educativo y contribuir a establecer expectativas de los logros permitiendo monitorear el progreso de la implementación de las mismas, a fin de mejorar los procedimientos y contenidos que sean necesarios para la superación de directivos y de docentes.

Por otro lado también existen ventajas relacionadas a los aprendizajes, a través de promover y generar conocimientos sobre los factores que influyen en los aprendizajes ya que su factor fundamental es la razón de ser del sistema educativo, permite diseñar innovaciones a través de programas específicos de mejoramiento del desempeño docente frente a la aplicación de los aprendizajes ofrecidos en la Institución Educativa y finalmente hacer comprender la relación existente entre: mejor docente igual a mejores aprendizajes este aspecto es relevante pues elevará sustantivamente el auto estima del docente.

Como objetivo General se plantea: Proponer un modelo de gestión que desarrolle el liderazgo transformacional en los gerentes educativos, con el fin de mejorar el buen desarrollo de los procesos de la Institución Educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes.

En la presente investigación se han establecido los siguientes objetivos específicos:

1. Diagnosticar los estilos gerenciales en la institución educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes.
2. Determinar la estructura del modelo de gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional.

3. Determinar las actividades a realizar en cada una de las dimensiones de la gestión educativa.
4. Determinar la incidencia de las actividades propuestas en los componentes básicos del liderazgo transformacional.

Todo ello nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

Si se diseña y propone un modelo de gestión basado en la Teoría de Bernard Bass y el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) entonces se fundamentará el desarrollo del liderazgo transformacional en la gerencia educativa de la Institución Educativa N°098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes - Tumbes.

Asimismo, la entrega de este proyecto de investigación consta de tres capítulos, los cuales se han organizado de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo se encontrará la contextualización del problema, su evolución tanto a nivel local, nacional e internacional, una breve referencia a la Institución Educativa N° 098 “El Gran Chilimasa”, así como la metodología empleada en la investigación y los instrumentos de recolección de datos.

En el Segundo Capítulo se desarrolla el Marco Teórico donde se presentan los Antecedentes Nacionales e Internacionales que han ayudado a la realización de esta investigación. Además, se podrán encontrar las principales teorías que son el sustento del presente trabajo, así como los principales términos que rigen el camino y posibilitan su mejor entendimiento.

Por último, en el Tercer Capítulo, se diseña el Modelo de Gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional basado en la Teoría de Bernard Bass que incluirá su instrumento de evaluación con su respectiva validación.

El Autor

## CAPITULO I

### 1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 1.1. Ubicación

La presente investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” ubicada en la Avenida Japón S/N del Distrito de Aguas Verdes, provincia de Zarumilla del Departamento de Tumbes. La Institución Educativa atiende a turnos mañana y tarde, y atiende a una población estudiantil de 1380 estudiantes. Así mismo, tiene 78 docentes y 10 administrativos para poder desempeñar las funciones de enseñanza – aprendizaje.

La Institución Educativa N.º 098 “El Gran Chilimasa” fue creada con Resolución Ministerial N° 3593, el 22 de abril del 1952, funcionando como Escuela Mixta 12098 al costado del puente Bolsico, Panamericana Norte en la Avenida República del Perú en el distrito de Aguas Verdes. Su historia se inicia con los insignes maestros que dirigieron a este centro egregio, siendo su primera directora la profesora Emma Rodríguez de Trialde, posteriormente asumieron la dirección Juan Gómez Silva, Melva Cárdenas de Otтинiano, Roberto Nima Alvarado, Juan Carlos Quino Oyola (durante su gestión, en el año 1989, se amplió el servicio al nivel secundario con Resolución Directoral N° 00017 ), Florencio Morán Jaramillo, Graciela Zeta Rodríguez, Segundo Pablo Tantaleán Vásquez (en su gestión , en el año 1997, se reconoció el nombre de “El Gran Chilimasa” como resultado de un concurso interno que ganó la docente Rosa Sánchez Nole, quien sigue laborando en nuestra institución), Pedro Villegas Ladines, Derlys Campaña Seminario, Francisco Balladares, Esteban González Velásquez, Oscar Alberto Chunga Carmen, Juan José Noblecilla Dioses y actualmente director titular Elmer Tandazo Balladares con una carga docente de 84 maestros de los dos niveles (primaria y secundaria) y diez servidores administrativos para atender a 1380 alumnos.

Actualmente la Institución Educativa se encuentra ubicada en el AA.HH. Nuevo Aguas Verdes, en la Avenida Japón S/N. Resalta en esta zona de frontera por sus logros obtenidos: representando a la provincia de Zarumilla en las diferentes actividades de los juegos florales que se realiza año tras año en la región Tumbes; haber representado a la región Tumbes, en la ciudad de Lima, con tres alumnas ganadoras de las Olimpiadas Nacionales de Matemática en la región Tumbes en el año 2007,

En el año 2008, nuevamente, la Institución Educativa participó en las Olimpiadas Nacionales de Matemática ocupando el primer puesto a nivel regional en sus tres categorías, clasificando a la etapa nacional en la ciudad de Lima.

En el año 2011, la Institución Educativa, concursó en Experiencias Exitosas en el área de Tutoría ganando a nivel regional, lo que permitió ser invitados a la ciudad de Lima para el encuentro Nacional de Experiencias Exitosas.

Así mismo la institución obtuvo el tercer puesto a nivel nacional en los Juegos Florales Nacionales 2013 “Ciro Alegría” en la categoría de Poesía.

En el año 2016, la Institución Educativa participó en la tercera etapa de la XXVI Feria Escolar Nacional de Ciencia y Tecnología, ocupando el primer puesto a nivel regional en el área de Ciencias Básicas.

### **Misión**

Somos una Institución Educativa estatal del ámbito fronterizo que atiende la Educación Básica Regular (Niveles: Primaria y Secundaria), desarrollando una Formación Integral en el marco de la práctica de valores, orientando la convivencia armoniosa para contribuir con una sociedad justa, responsable, trabajadora, solidaria, segura y democrática.

## **Visión**

Seremos al 2018 una Institución líder en el distrito, que brinde una educación integral de calidad con una infraestructura y equipamiento moderno, con profesores competitivos y permanentemente actualizados, trabajando en equipo, que garantice un aprendizaje significativo contextual, la investigación, la creatividad y desarrollo tecnológico, aprovechando los recursos de su comunidad de manera racional y sostenible, generando productividad y trabajo.

Personal que labora en la Institución Educativa: 01 DIRECTOR, 03 Sub directores, 02 jerárquicos, docentes nivel primario 05, nivel secundario 42, 02 auxiliares y 08 administrativos

### **Análisis de la Institución Educativa**

El análisis Interno de las debilidades de la Institución educativa fue extraído del Plan Anual de Trabajo 2017 y del Plan Educativo Institucional de la I.E. N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes –Tumbes.

### **DEBILIDADES**

- Algunos docentes tienen alto índice de inasistencia
- Inadecuada distribución del tiempo en las actividades previstas en las sesiones de aprendizaje.
- Algunos docentes no proveen los recursos y materiales educativos con anterioridad a la sesión de aprendizaje.
- Algunos maestros son reacios a labor pedagógica y al cambio
- Indiferencia de los padres de familia
- Falta de espacios de convivencia y reflexión de la comunidad educativa

## **1.2. Evolución Histórica Tendencial del Objeto de Estudio**

La misión que tiene la educación, como primer eslabón del sistema social es: difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención la adición sistemática y organizada de un conjunto de "conocimientos básicos (área cognitiva), destrezas y habilidades (área sensomotriz), aptitudes y valores (área axiológica) a lo que denominamos currículum, y por medio de la cual se aspira a modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen". (Arroyo, 2009)

Uno de los principales factores para la buena organización y funcionamiento de las instituciones educativas lo conforma el liderazgo directivo, que sea capaz de adoptar un modelo de gestión que ayude y promueva prácticas pedagógicas e institucionales que busquen la mejora continua.

Las investigaciones y teorías del liderazgo que vienen desde el ámbito empresarial y han sido llevadas al contexto escolar se enfocan en los rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes, así como en las conductas en relación con las situaciones en donde se ejerce el liderazgo. Algunas teorías han tipificado los estilos de liderazgo; por ejemplo, la teoría conductual refiere los estilos autocrático, democrático y permisivo; la situacional habla del liderazgo empobrecido, de tarea, punto medio, club de campo y de equipo. Posteriormente, la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional.

Asimismo, la "investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas" (López-Gorosave, Slater, & García-Garduño, 2010)

Las cuestiones pedagógico/educativas son las más significativas en la escuela, y el director o directora no puede desentenderse de esto; si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006)

### **EN EL MUNDO:**

En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos (líder enfocado en la tarea o en la relación, líder participativo o directivo, entre otros). Por otro lado, las aproximaciones han evolucionado desde perspectivas Costo-Beneficio surgidas desde la economía, hacia perspectivas que incorporan la importancia de la motivación y la energización en el intercambio, en la dirección de la percepción y el comportamiento.

Es por ello que, en la actualidad, el enfoque del liderazgo transformacional se ha consolidado como uno de los planteamientos teóricos claves para estudiar la efectividad del liderazgo (**Piccoloy Colquitt**, 2006).

El desarrollo de los factores del liderazgo transformacional ha ido evolucionando a partir de las investigaciones efectuadas por **Bass** (1985) quien, en principio, identificó tres factores aplicables a dicho estilo de liderazgo:

a) Carisma: el líder es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión.

b) Atención individual: el líder presta atención a las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal.

c) Estímulo intelectual: el líder enseña a sus subordinados a encontrar caminos racionales para examinar una situación. Anima a sus seguidores a ser creativos.

Posteriormente, la mayoría de los autores, partiendo de los tres factores de Bass, incluían un cuarto factor adicional al que denominaron “motivación inspiradora”, al tiempo que al factor “carisma” empezaron a denominarlo “influencia idealizada” (Bass, 1998; Bass y Steidlmeier, 1999).

La motivación inspiradora se refiere a la capacidad de los líderes transformacionales para generar entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando su visión de futuro alcanzable con fluidez y confianza, usando símbolos que orienten el esfuerzo de sus subordinados y consiguiendo de ellos los comportamientos deseados\*

### ***EN LATINOAMÉRICA***

Las nuevas tendencias de la gestión educativa en el recorrer de los años noventa en América Latina centran su atención en el liderazgo por parte de los directivos de la Institución educativa para generar y fortalecer los aprendizajes de los estudiantes en forma integral.

La investigación sobre el liderazgo ha oscilado de los “modelos” de liderazgo a las “prácticas” con impacto: qué procesos se emplean para comunicar, implementar, potenciar las buenas prácticas y comprometer al personal en un proyecto de mejora continua.

La UNESCO en el año 2014, a través de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, ha realizado un estudio sobre el liderazgo escolar en ocho sistemas escolares de la región: a Argentina, Ceará (Brasil), Chile, Colombia, Ecuador, México, República Dominicana y Perú. (UNESCO, 2014).

- En **Brasil**, se ha focalizado primordialmente en temas como la formación, las prácticas de gestión, la elección y el liderazgo directivo, siendo esta principalmente desarrollada por universidades en el marco de sus programas de doctorado.
- En **Argentina**, la investigación, que es limitada, ha estado enfocada en la construcción del perfil de los directores –en base a información del censo 2004–, en la política hacia los directores escolares, en las prácticas de los directores y su gestión en distintos contextos.
- En **México**, la investigación ha estado principalmente centrada en la enseñanza básica y se ha enfocado a la descripción del perfil de los directores, a la política hacia los directores por medio de los trabajos realizados por la OECD, y a las prácticas de los directores y sus necesidades de formación, mediante estudios localizados en contextos específicos y sin representatividad nacional.
- En **Chile**, a lo largo de los últimos años la investigación sobre los directores escolares ha dado un salto significativo como resultado del trabajo realizado por universidades y centros de estudios en educación, existiendo distintos estudios de carácter representativo respecto de sus características y perfil, sus prácticas de liderazgo y su formación.
- En **Colombia**, la escasa investigación en este tema ha sido abordada bajo estudios de carácter local y de bajo alcance, centrándose en las necesidades de formación de los directores, su perfil, competencias profesionales y formación, y su rol en los contextos de cambio.
- En **República Dominicana**, la investigación no ha abordado el tema de la gestión directiva de forma específica, sino que lo ha tomado como una variable ligada al aprendizaje en estudios de efectividad escolar, existiendo además algunos estudios puntuales de experiencias exitosas de gestión y de la función directiva.

Más allá de las diferencias entre los países, el juicio a nivel global es que la investigación ha sido limitada y debe estimularse a nivel de cada nación. De este modo, a diferencia de la situación a nivel internacional, la temática del liderazgo directivo escolar no se ha posicionado dentro de la agenda de investigación local ni ha avanzado hacia estudios integrales y sistemáticos sobre el tema, como se ha podido identificar en otras latitudes.

Aun cuando en la mayoría de los países el director tiene la función de dirigir, organizar y controlar el trabajo docente o la implementación del programa académico, las funciones de supervisión de aula, asesoría a los docentes y evaluación de su desempeño solo aparecen en un número menor de países, principalmente en Argentina y Chile. Similar afirmación se puede establecer respecto de las responsabilidades por el desarrollo profesional de los docentes que solo están presentes en Chile con la función de organizar y orientar esta área de manera directa, y en Argentina y México donde aparece como la promoción de la capacitación de los docentes.

Respecto de la gestión estratégica y de resultados, el director, en todos los sistemas, es el encargado de la dirección e implementación y evaluación de planes o proyectos educativos, pero solo en dos países se los responsabiliza de dirigir los procesos de autoevaluación o evaluación institucional y de rendir cuentas a la comunidad u otras instancias por la gestión escolar.

En cuanto a la gestión administrativa y de recursos, en la mayoría de los casos, el director es responsable del equipamiento e infraestructura escolar, y debe responder a las solicitudes de información de parte de las autoridades educativas.

En el área de la gestión de la convivencia y la participación, en la mayor parte de los sistemas escolares el director es responsable de promover la participación e integración de la comunidad escolar y sus instancias de representación, y en una parte

no menor de ellos está a cargo de la convivencia, disciplina y seguridad de los estudiantes.

Finalmente, en torno a la generación de condiciones organizacionales, en casi todos los sistemas el director preside o convoca las instancias de cogobierno escolar, y en poco menos de la mitad de ellos organiza el calendario o cronograma escolar, organiza y distribuye el tiempo de docentes y otros funcionarios, representa al establecimiento, y controla la puntualidad y disciplina de los trabajadores, al mismo tiempo que debe asegurar que el establecimiento responda y cumpla la normativa y política escolar. A las dimensiones antes identificadas de la gestión escolar, es preciso destacar una particularidad del caso de Argentina, donde el director, de manera adicional, cumple funciones en el plano socioeducativo, haciéndose responsable del servicio de comedor y albergue escolar, de la salud de los estudiantes y de la protección de sus derechos. (UNESCO, 2014)

## **EN EL PERÚ**

El Ministerio de Educación Peruano viene proponiendo lineamientos de política educativas donde los gerentes deben aplicar un liderazgo transformacional que se refleja en la propuesta pedagógica de cada institución educativa y permita elaborar un PCI que conlleve aprender a aprender para hacer y solo se podrá lograr uniendo la escuela y comunidad, proponiendo proyectos de innovación y mejoramiento permanente de las estrategias educativas. Así mismo se busca una reforma de los modos de la actuación del docente.

En este contexto el gerente educativo, deberá contar con herramientas indispensables para el trabajo en la educación. Esto le permitirá dirigir y asesorar a sus equipos escuchándolos, comentando opiniones disidentes y otorgar amplios niveles de autoridad a sus subordinados. De lo que se trata es de dirigir más con el ejemplo que

con el poder o la coerción. Es por ello, que de acuerdo con el referido autor se dice que los líderes que han inspirado confianza y esperanza lograron que su subordinada se motivará a servir, a sacrificarse, a perseverar y a dirigir el cambio.

Actualmente, el Ministerio de Educación viene capacitando a los directivos de escuelas públicas, otorgándoles diplomados y segundas especialidades de forma gratuita para que se capaciten en diversos temas de su competencia que permita mejorar su quehacer profesional en tal sentido, en el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar se desarrolla un Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo, cuya finalidad es promover en los directivos de las instituciones educativas públicas del país, el análisis, la reflexión y la acción, tanto individual como grupal, para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de la institución educativa y la sistematización de buenas prácticas que permitan una mejora continua de la gestión escolar y el fortalecimiento del liderazgo.

### **1.3 Características del problema**

La institución educativa N.º 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes, en los procesos de gestión institucional se ha quedado relegada al igual que otras instituciones educativas de la Provincia de Chiclayo, en una organización que no verifica el cumplimiento del proceso pedagógico en el aula y también se ha descuidado de su desarrollo institucional al no buscar el sistema de alianzas estratégicas que le permita lograr metas macros en función de sus problemas y necesidades no satisfechas por el propio Estado. Pese a que las leyes educativas le dan un margen de libertad para la forma de convenios interinstitucionales, está aún no ha logrado llegar a realizar tal desempeño. No hay una visión estratégica, sino unitaria y

cortoplacista y coyuntural, con gran temor por ir más allá de lo que la ley no manda ni prohíbe.

En la institución educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes, subsisten varios problemas como limitaciones de capacitación, carencia de material educativa, deficiencias infraestructurales, actualización de sus docentes en manejo de técnicas y estrategias metodológicas, lo que implica que no podrían resolverlos solos, siendo similar el hecho en el contexto de la provincia de Chiclayo, con otras instituciones. Esto entonces exige un manejo gerencial estratégico para asumir juntos un problema colectivo.

En el transcurso de la práctica docente hemos observado una serie de deficiencias en la gestión institucional, administrativa, y pedagógica, dentro de las cuales, existen algunos vacíos en el despliegue del liderazgo durante el desarrollo de la gestión educativa, originando la pasividad en dicha gestión, cuyos procesos también van marchando con lentitud y obstaculizando una eficiente gestión en toda y de toda la institución que pudiese tener si es que se desprendería un desempeño óptimo del director quien encabeza la institución con un liderazgo a carta cabal.

La eficiencia institucional está cada vez disminuida, por el desinterés de los docentes, padres de familia y estudiantes, la equidad se observa de lejos por la cultura tradicional que tienen la población. Por otro lado, a ello se suma, materiales educativos insuficientes y si lo hay deficientemente utilizados; práctica pedagógicas pasivas y repetitivas, aulas sin condiciones mínimas, algunos docentes con preparación inadecuada e ingresos bajos; procesos pedagógicos característicos de la escuela tradicional, autoestima baja en los docentes, entre otros.

En la institución educativa N.º 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes, se tiene una concepción equivocada del concepto de gestión

educativa, producto de la reconceptualización de la educación desde la economía, y para la economía, mas no así de la educación, debido a la política educativa con raíz en la economía. La constante pugna sin fundamento alguno entre paradigmas educativos que conllevan más a la confusión, con matices de imponente, prepotencia de algunos dicentes y actores educativos, mientras otros indican que la sociedad necesita la construcción del mundo con una visión holística y otros plantean que el mundo y la sociedad está en la fase terminal, todo ello afecta el proceso de gestión educativa.

Otra situación que enfrenta la gestión educativa tiene que ver con la divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala y valoración donde la institución educativa casi siempre está tildada como escuela poco productiva, debido a la desacertada gestión. Asimismo, las normas no son adecuadas al contexto, debido a que se desconoce el proceso de descentralización, más prima el centralismo, desde todo punto de vista. Por otro lado, existe desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa institucional, porque los directores siempre fueron improvisados. Hay ausencia de investigación educativa, por tanto, hay muy poca innovación pedagógica. También existe una pugna constante entre la visión autoritaria y la visión democrática de la gestión, sin resultados, porque existe poca capacidad entre los actores para resolver el problema, esta situación se suscita por simplemente poner en desequilibrio al encargado de la dirección de la institución educativa.

La carencia del liderazgo, trajo consigo, el estancamiento del desarrollo institucional, en la gestión institucional, se ha visto claramente que no existe una planificación adecuada, organización, cuya ejecución es desastroso, asimismo, casi o nada se desarrolla el proceso de control, donde está ausente la supervisión, la evaluación y el monitoreo; el clima institucional está deteriorado, asimismo la cultura organizacional está ausente. Por otro lado, la gestión administrativa, donde

los recursos humanos, se encuentra en abandono, respecto a la actualización y promoción; los recursos materiales no vienen siendo bien administrados, mucho menos implementados con nuevas tecnologías, respecto a los recursos financieros son administrados ineficientemente, más aún no generan ingresos. Respecto a la gestión pedagógica, no se han actualizado el currículo, la elaboración de las programaciones y unidades didácticas en forma individual y no en equipo, existe ausencia del desarrollo profesional docente (capacitación), reina el individualismo en todo sentido.

Cuya consecuencia de todo ello, se viene observando la baja calidad de servicio educativo, caracterizados en que no tienen una formación holística, el bajo rendimiento académico de los estudiantes, escasos logros de aprendizaje, es decir en términos genéricos, se está conduciendo al fracaso escolar, que repercute al estancamiento del desarrollo de la comunidad, distrito, provincia, región y el país en general. A pesar de los esfuerzos mínimos de utilizar modelos de liderazgo en la institución educativa no han dado resultados positivos y actualmente se viene aplicando el liderazgo tradicional, con características de pasivo, ´permisivo y autoritario.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

En resumen, la gestión educativa Monseñor Juan Tomis Stack, viene atravesando una crisis generalizada, que refleja en la baja calidad de servicio educativo hacia los

estudiantes y a la comunidad, y necesita una gestión participativa de todos los actores de la educación, mas no así tan solamente de la Dirección.

Durante años las presunciones de liderazgo se han centrado en aproximaciones fraccionadas de este proceso apuntando a generar cambios de primer orden. Estos cambios no realizan modificaciones en su estructura interna, es decir, no ocurren alteraciones en las reglas de relación de éste. Este tipo de cambio, es el que comúnmente tiene lugar en los ambientes estables, y se relacionan con la adaptación y el crecimiento de la empresa. De esta forma, involucran cambios de categorías, que implican aumentos, por ejemplo, en la cantidad de la producción, o del desempeño. Éstos se dan en el marco de un proceso de intercambio, una relación transaccional, en la cual las necesidades de los seguidores pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

Por otra parte, los cambios de segundo orden se refieren a transformaciones del sistema mismo, por una reorganización de los elementos en un sistema nuevo, que ocurre cuando se modifican propiedades o estados fundamentales de éste. Dicho de otra forma, es un tipo de cambio a un nivel lógico superior, es decir, a nivel de las reglas de relación, correspondiente a una realidad de segundo orden (propiedades sociales de los objetos: valor, significación), por lo que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades.

En este contexto el Liderazgo Transformacional apunta a un cambio de segundo orden, lo que lo diferencia de las teorías de liderazgo anteriormente propuestas, que se centran principalmente en cambios conservativos y reformistas, más que revolucionarios.

El liderazgo transformador ambiciona un líder que, pensando en el trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades,

valores y aumentar la conciencia de lo que es importante, incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses en beneficio del grupo, de la organización y de la sociedad.

Se ha observado que el gerente de la Institución Educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes, región Tumbes, no cumple con las condiciones:

- El modo de actuación del gerente no practica una comunicación asertiva.
- Falta de relaciones empáticas con los actores del proceso educativo.
- No establece políticas de gestión del personal que estimule para el mejor desempeño de sus trabajadores
- No ejerce un liderazgo transformacional.
- No propicia un clima organizacional para mejorar los procesos formativos.
- Falta de una cultura organizacional

En este contexto la eficacia con que una institución educativa alcanza sus objetivos depende de un liderazgo transformacional. Es por esta razón que tomando en cuenta las debilidades en materia de reconocimiento, confianza, integración, participación, se considera importante realizar un estudio específicamente en la Institución Educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes.

#### **1.4 Metodología Empleada**

La presente investigación es de carácter cualitativa y se enmarca dentro del diseño descriptivo analítico prospectivo, debido a que nos permite elaborar estrategias para mejorar la gestión de la institución educativa N.º 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes.

La información se recogió, a través de una encuesta a los docentes, que nos permitió obtener información respecto a las condiciones que en la que se encuentran las dimensiones de gestión en la institución educativa.

La encuesta nos permitió determinar las causas y efectos por lo que la gestión de la institución está atravesando, lo que nos lleva a proponer una estrategia adecuada desde el punto de vista del liderazgo transformacional, que permita que la institución se enrumbe hacia la superación de sus dificultades que afronta.

Ahora bien, el modelo de gestión se torna necesaria porque va a permitir tener una visión de lo que se quiere como institución y enrumbar a través de planes estratégicos de desarrollo del liderazgo para mejorar la gestión

La metodología constituye la forma cómo se ha procedido para contribuir a la solución del problema de investigación, en este caso particular, la metodología utilizada es de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Constituye una investigación con sesgo cualitativo puesto que, las variables de estudio son de naturaleza cualitativa; es decir el modelo de gestión permite la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, el enfoque predominante para la comunicación de los resultados es el de la investigación cuantitativa al procesar la información de manera estadística de los instrumentos aplicados.

Se utilizó un diseño explicativo - propositivo, ya que existe la necesidad de un análisis crítico sobre el liderazgo transformacional de los directivos la Institución Educativa, con la finalidad de proponer una alternativa viable para la solución del mismo.

La población y muestra estuvo constituida por totalidad de los docentes que trabajan en la Institución Educativa: 4 directivos, 2 jerárquicos y 45 docentes de la Institución Educativa N.º 098 El Gran Chilimasa – Aguas Verdes, Tumbes.

De otro lado, En la investigación realizada se utilizó el método histórico; que permitió conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Asimismo, mediante el método histórico se analizó la trayectoria de las tendencias históricas. De otro lado con los métodos de análisis y síntesis, permitieron manejar juicios de reflexión sobre lo trabajado y observado al aplicar las estrategias.

#### Métodos

Holístico, para determinar la totalidad del problema a trabajar, entiendo que el problema tiene elementos que lo componen, y que la falla en uno de estos elementos origina que todo el sistema falle.

El método histórico que permitió hacer seguimiento de la evolución del problema que es la falta de liderazgo en las instituciones educativas y como este ha ido variando a lo largo del tiempo.

Analítico – sintético: porque permitirá descomponer en partes a la gestión educativa para luego poder reconfigurarla en un único modelo que integre cada uno de sus componentes para que colaboren en el logro de la solución del problema.

Dentro de las técnicas utilizadas se tuvo:

El Fichaje: permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:

Ficha de Resumen: utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

Fichas Textuales: sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.

Fichas Bibliográficas: Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recurridas y que se consulten, para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

Los instrumentos que se aplicaron fueron los siguientes: Encuesta (que se utilizó para recopilar información sobre la manifestación del objeto de estudio y del problema propiamente dicho, aplicada a los docentes, presentó 6 ítems.

Guía de observación, se utilizaron para verificar la existencia de los documentos normativos de gestión.

El modelo de gestión, constituye un plan estructurado, organizado y evaluado, constituido de una estrategia sobre planeamiento prospectivo que brinda los lineamientos necesarios, donde además se involucra a toda la comunidad educativa; para mejor la gestión.

El procesamiento y análisis de datos, tiene un inicio con el conteo, sistematización, el procesamiento, la interpretación y el análisis de los datos, considerando los indicadores de los instrumentos, los objetivos y la hipótesis formulada, así como el tipo y diseño de investigación y muestra se utilizó la estadística, entre ellas las puntuaciones alcanzados en cada uno de los indicadores, que fueron sometidos al procesamiento a través de una tabla estadística, tomando en cuenta la moda y porcentual; para lo cual, el puntaje en la distribución que tuvo o presenta la mayor frecuencia entre los otros puntajes.

## CAPÍTULO II

### 2.0 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de estudio

Tesis “Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao” (Huari Valencia, 2008)

Llegó a las siguientes conclusiones: Los directores de las Instituciones Educativas del Callao, perciben que sus características, que corresponden a los estilos de liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador en relación a su gestión institucional, es calificada por ellos mismos como una gestión buena o excelente. Los docentes de las Instituciones Educativas Estatales o Particulares del Callao consideran que entre los diferentes estilos de liderazgo facilitador, controlador, transaccional y transformacional si existe asociación significativa en relación a la Gestión Institucional.

En la Tesis titulada “El liderazgo Facilitador del Aprendizaje Organizativo en la Escuela” (Perez Savedra, 2008)

Se identificó algunas prácticas de liderazgo del personal directivo que facilitarían el aprendizaje organizativo en la institución “Humanismo y Tecnología”. Este estudio se basó en determinar la relación entre el liderazgo y el aprendizaje de la comunidad educativa y cómo influye el liderazgo del personal directivo en el aprendizaje organizativo de dicha institución educativa.

En la tesis titulada “Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local N° 02 - Lima – Perú” (Goñi Avila, 2010).

Se determinó el auto percepción y percepción del liderazgo transformacional en las directoras de las instituciones educativas públicas del nivel inicial de la UGEL 02. Se utilizó el método cuantitativo y el diseño no experimental, transversal y de tipo

descriptivo con una muestra de 32 directoras y 164 profesoras, a quienes se les administró el cuestionario multifactorial de liderazgo educativo validado por Bernal (1997) en base a los trabajos de investigación desarrollados por Bass acerca del liderazgo transformacional, tomando en cuenta las dimensiones propuestas en su modelo: carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica. Los datos fueron procesados mediante el uso de la estadística descriptiva y el análisis de los resultados se hizo por contraste con los postulados teóricos que sustentan la investigación, encontrando que las dimensiones de carisma y consideración individual del liderazgo transformacional son predominantes en las directoras de dicha entidad, ya que el puntaje más alto de la población demuestra que se desempeñan de acuerdo a las características de las dimensiones postuladas por este modelo.

En la investigación denominada “Estilos de liderazgo docente en una institución educativa pública del distrito de Magdalena. Lima - Perú” (Gonzales Calle, 2010).

Se analizó los estilos de Liderazgo desde una perspectiva micropolítica y en un contexto cultural que revaloriza la importancia de la solidaridad, y opiniones compartidas entre los miembros de la institución. La investigación es exploratoria y de tipo descriptivo, enmarcada en tres variables fundamentales: Liderazgo participativo, carismático y autoritario, que permitió establecer las características más resaltantes de los estilos de liderazgos, determinando de esta manera que los docentes adoptan un estilo autoritario ante determinadas situaciones que atraviesa la Institución, que no es determinante ni significativo ante los demás estilos de liderazgo. Por lo tanto, los docentes presentan rasgos de los diferentes estilos estudiados, siendo el liderazgo autoritario el que más se destaca en la Institución educativa Pública de Magdalena.

## **2.2 Teorías de Liderazgo Transformacional**

### **2.2.1 liderazgo**

El líder como persona comprometida asume una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de un equipo de trabajo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida. Un buen líder se distingue por tener autoridad y decisión es la persona con la capacidad de dirigir para llegar a cubrir las necesidades que tenga tanto en el ambiente laboral como en el ambiente personal.

El líder, tiene autoridad frente a un grupo y que influye sobre otras para obtener resultados. La gestión de las organizaciones educativas e influencia en los resultados depende de un liderazgo López. (2010). Para Alayón (2001), el liderazgo es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso, pero en compañía de las demás personas. Asimismo, Chiavenato (2005), el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos.

El liderazgo debe encargarse de los cambios que surgen en el contexto externo e interno de las organizaciones escolares, con el fin de proyectarla hacia un entorno dinámico. Uribe (2005), considerándose un factor decisivo para el logro de los objetivos escolares y por tanto del alcance de la calidad esperada.

De acuerdo con Castelán (2003) es necesario que el director de la institución educativa ejerza un liderazgo académico que se fundamente en la construcción de consensos con su grupo de colaboradores. Al respecto Fernández (2002) citado por Molocho (2010), sostiene que, la satisfacción de los beneficiarios y la obtención de un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de transformación de la organización mediante el

establecimiento de oportunas políticas y estrategias, un adecuado aprovechamiento de los recursos y alianzas de todo tipo y una buena gestión de sus procesos todo lo cual lleva a conseguir la visión de la organización con excelentes resultados.

El ejercicio de un liderazgo eminentemente pedagógico por parte de los directores y la transformación radical de sus tradicionales funciones administrativas se mantiene como parte del perfil ideal para conseguir el propósito. Rivera (2001:2).

- a) Es capaz de sensibilizar a su equipo de trabajo a seguir un sendero de optimización.
- b) La percepción del líder es de respeto sentimiento de respeto
- c) Evalúa y busca nuevas estrategias.
- d) Transforma el proceso.
- e) El líder imagina y desarrolla su creatividad
- f) Visionario, futurista.
- g) Es soñador
- h) Generador de procesos e ideas
- i) Busca la eficacia
- j) Tiene una visión más futurista
- k) Otorga responsabilidades a los más eficientes para realizarlos
- l) Crea escenarios para cumplir sus objetivos.
- m) Es cohesionador y crea ambientes colaborativos
- n) Es audaz

La importancia del liderazgo se en que tiene la capacidad suficiente para guiar y dirigir, garantiza el proceso de planificación, organización, dirección y control de la institución y es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización, porque la presencia de un liderazgo dinamiza todo.

El líder se caracteriza porque tiene responsabilidad de ser miembro, no es importante sus rasgos, cada grupo elabora su prototipo ideal, organiza, vigila, dirige, que refleja el carisma, por la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo. Para ello tiene que tener alta capacidad para implicar a los actores, despertando su interés y no utilizando chantajes o coacción, utiliza estrategias de motivación y la conducta y actitud que poseen, sirven de ejemplo de valor humano y trascendental.

Por eso el docente que ejerce el liderazgo en las instituciones educativas, ha desarrollado su inteligencia emocional en grado relevante. Cautín (2001). Por tanto, el líder está expuesto a desarrollar la inteligencia emocional, una empatía con todos de la institución. A su vez, los líderes en educación son competentes en reconocer los estados emocionales de sus colaboradores. Rojas (2005). Así que los docentes, saben que hay emociones que abren y emociones que cierran posibilidades, saben que las emociones intensas embargan totalmente a quienes son poseídos por ellas. Reconocen que las emociones intensas impiden la escucha, y por ende, la coordinación de las acciones y el lenguaje puede cambiar el estado emocional. Adonis y Otros (2009).

El concepto de liderazgo no se circunscribe exclusivamente al director o a los equipos directivos, como tradicionalmente se establece. Este énfasis, si bien depende en alguna medida de las variables estructurales y legales de los sistemas educativos de cada país, se sustenta en la forma y sentido del cómo se realizan las actividades en la misma institución educativa y, por ello, tiene que ver con una realidad y ámbitos de acción más cercanos, por tanto, de voluntad, resolución y control más bien directo [Uribe, M. 2005: 108].

### **2.2.2 Liderazgo Transformacional**

En un contexto de cambios acelerados, conjuntamente con las crisis económicas, políticas, sociales y morales que viven las empresas hoy día, se obliga a pensar y

repensar sobre el liderazgo, comprobando la validez, aplicación y utilidad de los conceptos existentes en la comprensión, generación de cambios en el ámbito de las organizaciones y de sociedad en general. Pirela y Otros (2004).

En cuanto a la dificultad, en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, Burns afirmó que las diferencias en las características y comportamientos, son relacionados. Él estableció dos conceptos: El liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organización, rediseños percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un dar y tomar la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas.

Los investigadores, Bass y Avolio (1993), encuentra dos categorías (de liderazgo transformacional y transaccional) en un continuo y ha creado más etapas en el paso entre los dos estilos de liderazgo y le denominó la gama completa de liderazgo.

MacGregor y Burns. 1978, introdujeron por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional, según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación.

El liderazgo transformacional está definido por la capacidad del líder de generar acciones por compromiso y no por coerción y que entregue sus mayores esfuerzos, por convicción propia y con motivación. UNESCO (2006). Maureira (2004), plantea que este agente moral que despierta en quienes le siguen aspiraciones, motivaciones y un cambio de valores. El líder educativo plantea las metas a alcanzar, de forma que involucre a toda la comunidad, definiendo así tareas y responsabilidades compartidas. Según Bryman (1996), citado por Maureira. (2004), la fuente de influencias de un

docente, se centra en dar significado a la tarea, el compromiso y su visión son sus dimensiones más relevantes.

Bass (1985), propuso la teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de (Burn, 1978). La medida en que es líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder se sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

El liderazgo transformacional es aquel que trasciende cuando los seguidores se desarrollan, él que es capaz de lograr en sus seguidores que pasen los objetivos individuales para el logro de un objetivo común. De esta manera, el proceso de liderazgo depende del líder de lo que hace y del papel que cumple en la organización- y de la percepción del seguidor –sobre lo que significa el líder para él, o lo que debe hacer el líder para ser obedecido. Sepúlveda (2009).

Un líder transformacional tiene la habilidad de brindar apoyo a los requerimientos de las personas, logrando que estos sobrepasen sus propias expectativas y metas, por medio de un ambiente de motivación e involucrándolos con la organización. Es decir, convertir a los subordinados en líderes auto dirigidos. Hellriegel (1999).

El modelo de líder transformacional es: el carisma, aquella persona que la posee crea sentimientos de estimación, afecto, admiración, respeto y confianza en sus colaboradores. Estos líderes también demuestran su entusiasmo por medio de emociones de la fe, entre otros. Asimismo, estimulan nuevas formas de pensar,

rechazando el conformismo y mantienen una relación estrecha con cada individuo. Comer (1995).

Un líder transformacional es capaz de contribuir y modificar la cultura escolar aumentando la capacidad individual y colectiva de resolver los problemas, de esta manera identifica metas a conseguir por una institución y busca las mejores estrategias para lograrlo.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

El líder transformacional, se caracteriza fundamentalmente por: generar entusiasmo y cambio, visión del proyecto educativo, delegación (Empowerment), comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional. Para Burns, el líder transformacional también reconoce la existencia de necesidades en el potencial de los seguidores, pero tiende a ir más allá, buscando despertar y satisfacer necesidades más altas, comprometer la personalidad total del seguidor. Burns (1978), citado por Mendoza (2005).

En síntesis, el liderazgo transformacional sería la intersección que se presenta entre los componentes que conforman lo que hace, lo que significa la personalidad del líder transformador para el seguidor. Catena (2004).

### **2.2.3 Liderazgo Transaccional de Bass.**

Esta teoría tuvo sus orígenes en Burns (1978), fue Bass (2002) quien retoma los conceptos fundamentales y es quien más ha defendido esta perspectiva teórica. Burns

(1978) distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores, los cuales reciben cierto incentivo como resultado de su trabajo, es la relación de intercambio que se traduce como un factor de costo beneficio; mientras que el liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y la aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus propios intereses por el interés de bienestar del grupo.

A partir de estos constructos, se desarrolla el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que para medir el liderazgo se debe identificar cuál de los estilos de liderazgo prima en una institución considerando cinco categorías que se denominan variables de orden superior:

- 4I's: que en inglés viene dado por: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intelectual Estimulación, Individualized Consideration y traducidas al español sería: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual
- Recompensa contingente
- Dirección por Excepción Activa
- Dirección por Excepción Pasiva
- Laissez Faire

Muchas investigaciones han revelado que el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. (Bass & Avolio, 1994) En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro I's, las conductas de Liderazgo

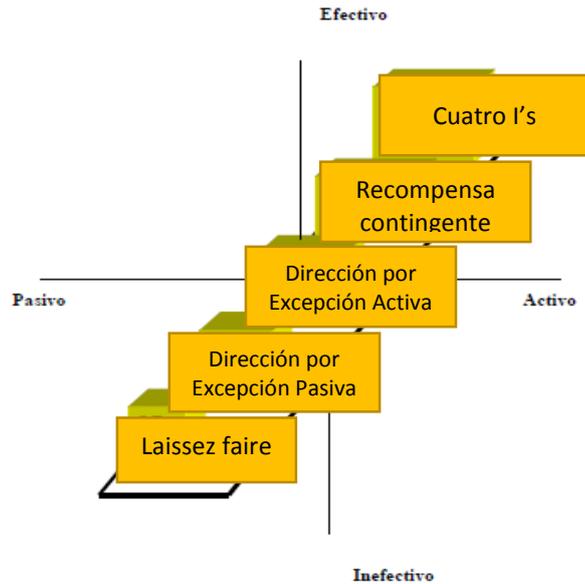
Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

El Modelo de Liderazgo de Rango Total está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo

En el Perfil Óptimo de la conducta del líder puede observarse un infrecuente despliegue de Liderazgo Laissez-Faire, un aumento en la frecuencia de estilos de Liderazgo Transaccional (Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente), y un más frecuente despliegue de las Cuatro I's transformacionales.

Bass plantea sobre la base de investigaciones realizadas por él y otros autores, que el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional (Bass B. , 1985). También apoyando el Modelo de Liderazgo de Rango Total, Bass y Avolio, en otro estudio, hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que los lleva a aseverar que “the best of leaders typically displayed both transformational and transactional leadership” (Avolio, Bass, & Jung, 1999)



Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. El tipo de liderazgo está en función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores.

El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. Por ejemplo, en un ambiente organizacional que requiere una alta estructuración de la tarea, un estilo transaccional puede ser más efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes, será más apropiada la actuación de un líder transformacional.

#### 2.2.4 Teoría del Hombre “Z” de Maslow

Maslow (1973) Citado por Sepúlveda (2009), fundamenta este modelo basado en la jerarquía motivacional, la cual es función de las necesidades humanas y éstas pueden clasificarse en forma jerárquica a la cual denominó la teoría del hombre Z, de este

modo el autor plantea la existencia de una función evolutiva a través de ciertas etapas o niveles, por la cual pasamos todos los individuos, grupos o sociedades.

Según Peris (1998), en principio Maslow identificó cinco niveles de necesidad, reunidos en dos grupos: Primarias y Secundarias, después desarrolló su modelo y amplió a seis niveles, este último, llamado Trascendencia, este sexto nivel proporcionó la base para la teoría Z del hombre. Bass (1990) Citado por Sepúlveda (2009) hace referencia al modelo del hombre Z de Maslow y supone que éste es un eslabón superior a las teorías X e Y de McGregor, explicada en las teorías de liderazgo conductual, y que definen un líder Z como aquel que es autorrealizado y es potencialmente un líder transformacional.

### **2.2.5 Liderazgo Transformacional de Nichols**

El modelo de Nichols (1988) citado por Perís (1998), habla de ocho estilos de liderazgo basado en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso que riges las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. Estos factores se explican a continuación:

1. **MUTUALIDAD DE INTERESES:** Se mueve entre la persecución de los intereses del líder o compartir intereses de los seguidores.
2. **PODER:** Oscila entre un reducido uso del poder y el autoritarismo
3. **COMPROMISO:** Fluctúa entre líder comprometido con el resto del grupo, interesándose en sus necesidades y su intención de satisfacerlas, y el líder que se relaciona con el grupo sólo por el hecho de intercambiar elementos de valor económico, psicológico, políticos entre otros, este estilo describe al líder que hace suyo los intereses grupales, haciendo poco uso del poder que el confiere su cargo en la organización y manteniendo una actitud de compromiso grupal que lo lleva a fomentar el crecimiento del grupo.

### **2.2.6 Teoría de Liderazgo Transformacional de Kouzes y Posner.**

Kouzes y Posner (2000). Estos autores al observar con detenimiento el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas, reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias. El modelo del liderazgo cobró vida, carácter y color cuando empezaron a escuchar historias de personas corrientes que obtenían logros fuera de lo común.

Las Subescalas del liderazgo transformacional de Kouzes y Posner (2000), son:

- a. **DESAFIAR LOS PROCESOS:** Los líderes son pioneros, es decir, gente que busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos. Hacen innovaciones y experimentan: consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje. Además, los líderes están preparados - física, mental y emocionalmente – para enfrentar cualquier desafío que se les interponga. Para desafiar los procesos es necesario: buscar oportunidades y experimentar.
- b. **INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA.** Los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear. Mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, los líderes enr olan las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia. Les señalan a los demás cómo se pueden lograr intereses mutuos comprometiéndose a lograr un objetivo en común. Para inspirar una visión compartida es necesario: visualizar el futuro y enrolar a otras personas.
- c. **HABILITAR A LOS DEMÁS PARA QUE ACTÚEN:** Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir con los resultados de éste. Es necesario señalan metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua. Los líderes hacen que sus colaboradores se

sientan importantes, fuertes e influyentes. Para habilitar a los demás es necesario: reforzarlos y promover la colaboración.

- d. **MODELAR EL CAMINO:** Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios. Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada y, para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten. Por otra parte, facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance. Para esto es necesario: poner el ejemplo y planear metas claras y concretas.
- e. **DAR ALIENTO AL CORAZÓN:** Los líderes deben prodigar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista. Sobre todo si la cuesta es difícil y empinada. Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón. Los líderes prestan corazón a los demás al: reconocer las aportaciones individuales y celebrar los logros.

**CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.** - El liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización. Visto de esta manera, podemos decir que el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores, tiene una connotación participativa, comunitaria, democrática y flexible, centrada en generar cambios en la visión, la estrategia y la cultura de un grupo humano u organización; y con capacidad de afrontar situaciones de conflicto y también promover innovaciones en la dinámica institucional. Pedraja-Rejas (2008),

Las características de liderazgo transformacional pueden sintetizarse para alcanzar más de lo esperado, ampliar más los intereses, atención personalizada a cada seguidor en el grupo, necesidad de cambio, crea nuevas visiones y satisfacción con las decisiones tomadas. Bryman (1996): Objetivos para hombres comunes, se centra más en dar significado a la tarea visión amplia y cultura y el compromiso social. Leithwood (1996): establecer metas claras, tener visión para situar los objetivos prácticos y crear culturas de colaboración. Kouses (1997): inspirar a los seguidores a superarse, proporcionar reconocimiento individual, estimulan a los seguidores a buscar nuevas alternativas o formas de pensar y subordinación de intereses propios por los objetivos del grupo.

Asimismo, para cambiar el “statu quo”, innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones y mantener una postura abierta de participación y comunicación con los seguidores, mejora de la relación líder seguidor. Mendonca (2001): uso la estrategia de empowerment y el poder referente y experto para provocar cambios en los seguidores acerca de sus creencias y valores, líderes más éticos sin ofender la dignidad de los seguidores y visión clara del estado futuro de la organización.

Por otro lado, comunicar directrices que transformen los valores y normas de la organización, crear confianza en su organización, profesando ante toda su posición de manera clara y luego actuando conforme a ella y conocimiento de fortalezas y debilidades en el grupo, ocupándose de enfatizar las fortalezas y minimizar sus debilidades. Tichy y DeVanna: reconocer la necesidad de un cambio, creación de una visión que actúe como mapa conceptual acerca del posicionamiento de la organización en el futuro y cómo ésta será vista, institucionalizar el cambio y derribar las viejas

estructuras y establecer otras nuevas, encontrando los seguidores apropiados para implementar las nuevas ideas.

**PERSONALIDAD DE UN LÍDER TRANSFORMADOR.** - Crawford (1995) señala las seis características centrales de personalidad que se encuentra en un líder transformacional y que fueron propuestas por Hackman y Johnson (1991) y son:

1. **CREATIVO:** manifiesta un desafío constante el status quo, buscando nuevas ideas para afrontar el futuro.
2. **INTERACTIVO:** para poder favorecer el crecimiento de los miembros de la organización mantiene una postura abierta con los mismos. El líder escucha con interés y sin la involucración del ego. Esta interacción no es negociable.
3. **VISIONARIO:** Comunica una visión de la organización que supera a la anterior, fomentando que sea compartida por el resto de los miembros.
4. **EMPOWERING (INVESTIR DE PODER).** Capacidad de trasladar la intención a la realidad y mantenerla. Promociona la responsabilidad, trasladándola a los seguidores.
5. **APASIONADO:** Se encuentran tan apasionados con la gente como con las tareas organizacionales. Su pasión les permite mantener un fuerte compromiso con la visión.
6. **ÉTICO:** Poseen patrones éticos más altos. Tienen la capacidad para hacer lo correcto en cada momento.

**LOS VALORES ASOCIADOS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.** - El líder transformador busca valores que permitan una actuación creativa, independiente y la autorrealización. Su objetivo es buscar el éxito personal y organizacional, mediante la motivación inspiracional. Gestiona por medio del respeto,

dignidad, autorrealización, vocación, flexibilidad, empatías, generosidad, colaboración, cooperación, creatividad, innovación, diversión y visión. Mora y Barrionuevo (2008).

EL BINOMIO DE LA ÉTICA Y EL LIDERAZGO, la ética en cuanto tal, es lo que podría definirse simplídicamente como la conducta que es razonable y justa más allá de la obligación, de la obediencia a las leyes y de las reglamentaciones. El liderazgo no es otra cosa que el ejercicio de virtudes, de entre las cuales se encuentran la prudencia. Ser prudente es acertar en la dirección y por tanto, con visión de futuro proponer objetivos estratégicos. La administración del recurso humano requiere un darse cuenta que las personas son seres libres e inteligentes. El sentido ético

### **2.2.7 Instrumento Multifactor del Liderazgo MLQ**

La teoría de Liderazgo Transformacional ha sufrido diversos cambios a partir de su conceptualización original en 1985. En un comienzo, incluía una estructura de seis conceptos de liderazgo, a saber: Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción, y Laissez-Faire. Este modelo fusionaba el Carisma o Influencia Idealizada, y la Motivación Inspiracional en un solo concepto, Carisma/Inspiracional (Bass B. , 1985)

Para fines prácticos, Bass y Avolio, en respuesta a una serie de críticas que planteaban que el fenómeno carismático estaba siendo estudiado sin diferenciar su aspecto atribucional de su aspecto conductual para examinar las conductas que el líder puede utilizar en el proceso de influenciar a sus seguidores, separadas de las atribuciones que hacen éstos respecto del líder, dividen a la categoría Carisma/Inspiracional en dos: Influencia idealizada o carisma y motivación inspiracional. (Bass & Avolio, 1997)

Teniendo el modelo de liderazgo Rango Total, Bass y Avolio construyen el MLQ 5X denominado Instrumento Multifactor del Liderazgo que permitía medir cuál de los

estilos de liderazgo prima en una organización: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo laissez-faire.

En 1994, Bass y Avolio diferencian cuatro comportamientos del líder centrales en el proceso de Liderazgo Transformacional, denominándolas “Cuatro I’s”, En alusión a sus siglas en inglés: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intelectual Stimulation, Individualized Consideration. (Bass & Avolio, 1994). Las “Cuatro I’s” traducidas al español son: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual.

Pero realizó una innovación al crear factores de más alto orden, agregando un factor denominado Correctivo/Evitador (que subsume un factor de liderazgo llamado Pasivo/Evitador y la Dirección por Excepción Activa) (Bass y Avolio, 2000). De esta manera, para fines operacionales, son nueve los factores que conforman el MLQ 5X.

Pese a estos refinamientos de los factores, Bass recalca la relevancia teórica del primer modelo de seis factores, afirmando que éste representa el intento por definir más precisamente los conceptos asociados al Liderazgo de Rango Total, y enfatizando la relevancia del concepto de las “4 I’s”, ya que son estos comportamientos, los que dinámicamente producen ese efecto de transformación, tanto a nivel macro como micro en las organizaciones.

Las definiciones de las 4I’s son:

**Influencia Idealizada:** El primero y más importante de los factores transformacionales es el carisma, al que en los últimos años se viene denominando influencia idealizada (Bass & Avolio, 1994). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza y el respeto de sus seguidores.

**Motivación Inspiracional:** El segundo factor inspiración (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma.

**Estimulación intelectual .** El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora bien situaciones problemáticas o de mejora o bien para la elaboración de estrategias.

**Consideración Individualizada:** El cuarto factor es el de consideración individualizada que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y, además, gestiona de forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno.

Adicionalmente se ven estos 5 conceptos adicionales:

**Recompensa contingente:** El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.

**Dirección por excepción activa:** El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados

**Dirección por excepción pasiva.** El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

**Laissez Faire:** El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.

## **EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

El liderazgo transformacional es viable considerando las interrelaciones entre el director-líder y el docente –seguidor. Estas relaciones interpersonales requieren condiciones para iniciarse, profundizarse y mantener en el tiempo de lo contrario no se consolida el grupo humano. Es decir, conforme se realiza una dinámica de relación interdependiente entre los docentes y el director en la cual se potencia las necesidades de logro del docente, la tolerancia a la ambigüedad en las órdenes y la complejidad cognitiva de realizar operaciones múltiples y simultáneas que asegure una filiación entre cada uno de los actores de la organización educativa (Wofford, Wittington, & Goodwin, 2001).

El liderazgo ejercido por el director, es relevante porque debe liderar y dirigir el proceso de cambios en la escuela. Sin embargo, el liderazgo ostentado por el director de la I.E. Pública no es un producto aleatorio, ni producto exclusivamente de la ilusión, sino requiere condiciones imprescindibles. En la idiosincrasia local los docentes peruanos perciben un liderazgo heroico el cual es irreal y no responde con las competencias ejecutivas del director-líder (Yukl, 1989)

Desarrollamos una expectativa en el director líder quien es responsable del destino de la entidad y esperamos sus acciones a realizar en gestión educativa.

En los tiempos que corren, a partir de las relativas transformaciones que se han suscitado particularmente en materia política, es claro que los liderazgos deberían ser examinados de acuerdo a los parámetros de liderazgo democrático, a fin de reorientar los que operan en el campo educativo. Al respecto, para que un liderazgo sea más positivo al colectivo, Bolívar (2004) señala preciso que los integrantes del grupo sean corresponsables a la hora de decidir sobre la persona en la que va recaer el liderazgo,

los términos en que se va ejercer, las condiciones a cumplir tanto por el líder como por los corresponsables; en suma, los integrantes del grupo deben convertirse a su vez en

líderes al momento de ejercer su derecho a decidir sobre el tipo, modalidades y detentadores del liderazgo.

El autor continúa diciendo que cuando los miembros de un colectivo renuncian a su responsabilidad de decidir sobre las modalidades de ejercicio del liderazgo, sus límites, formas de operación y designación, es más fácil que ese ejercicio se pervierta y que el líder designado como servidor en la modalidad del liderazgo democrático pase a convertirse en una especie de dictador. Esta observación es muy importante porque una vez que los grupos cuentan con un líder, en general tienden a desatender sus problemas suponiendo muchas veces, erróneamente, que por el hecho de contar con un líder o representante en cuya persona han delegado el poder del colectivo, no es necesario que cada quien asuma la parte de responsabilidad que en realidad le corresponde.

De igual manera, Mosley (2005) argumenta que el liderazgo transformacional es un cambio de paradigma hacia un estilo más visionario y más enfocado en la dotación de facultades, el cual es necesario en un mundo de cambios. En este orden de ideas, plantea que existen tres factores que definen al líder transformacional, entre los que destaca: el liderazgo carismático, la consideración individualizada y la estimulación intelectual.

Al hacer referencia al liderazgo carismático, el autor plantea que el líder necesita infundir orgullo, respeto y espíritu de grupo, así como tener un don para centrar la atención en lo que es importante; de igual manera tener un verdadero sentido de la misión de su institución. El segundo factor es la consideración individualizada, donde indica que el líder delega las asignaciones para dar oportunidad de aprendizaje y le presta una atención personal a los individuos. El tercer factor es la estimulación

intelectual, indicando que el líder tiene visión y presenta ideas que requieren de una reconsideración de los métodos anteriores de gerenciar y permite el desarrollo de nuevas formas de pensar.

Por lo antes expuesto, es importante destacar que, si un gerente educativo aplica estos tres factores en su institución educativa, indudablemente logrará mejoras notables en sus seguidores, ya que estimulará a su equipo para desempeñarse de forma eficiente en su área laboral; de esta manera, convierte a sus seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales.

Cuando se trata de un líder responsable, consciente de su función y, por tanto, dispuesto a cumplir y ampliar su responsabilidad designada, lo esperable es que tal líder influya o trate de influir en la recuperación de la responsabilidad colectiva. Sin embargo, la mera intervención de ese líder consciente no garantiza que el colectivo recupere su protagonismo y proceda en consecuencia como sería lo deseable si los eventos se distorsionan; en tal caso, la responsabilidad mayor no será del líder sino del colectivo que renunció a cumplir la parte de responsabilidad que le tocaba en la definición y en el abordaje de los problemas que hicieron necesaria la representación. Desde luego se está hablando de un esquema relacional donde el reclamo al colectivo por su renuncia a ejercer su protagonismo, procede sí y sólo si existen las condiciones para el ejercicio de una relación democrática equitativa.

Al respecto, “el nuevo liderazgo se sitúa en este marco actual en una organización no burocrática que debe capacitar e involucrar a sus miembros, es por ello que el liderazgo empieza a verse con una tarea distribuida, más democrática, dispersada en el conjunto de la organización en lugar de algo exclusivo de los líderes formales” (Senge, 1999); de este modo se habla de promover el liderazgo múltiple de los profesores

debido a que una organización no aprenderá mientras se fomente que continúe dependiendo de una persona.

En los últimos quince años se han cuestionado cómo las instituciones escolares están organizadas y, consecuentemente, cuál deba ser el papel del liderazgo; se argumenta que ambos precisan ser reinventados, pues las actuales estructuras escolares no apoyan suficientemente una enseñanza y aprendizaje efectivos. Si se propugna rediseñar las estructuras organizativas y relaciones en las instituciones educativas, esto necesariamente repercute en cómo ha de ser su dirección. Tal y como señalan Hart y Murphy “la interacción entre escuelas reestructuradas, capacitación de profesores, padres y directivos llegan a ser componentes críticos de una reforma exitosa”. (Hart & Murphy, 1994)

La construcción del liderazgo transformacional por parte del director se debe basar, en primera instancia, en realizar sus funciones administrativas inherentes a su cargo como son la coordinación, supervisión de clases, supervisión del Plan Anual de Trabajo (PAT), las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus docentes.

Dicho cometido toma en cuenta su capacidad de convocatoria e influencia ejercida sobre sus docentes realizando lo planificado por ellos y con ellos. Se requiere que el director debe haber consolidado una visión compartida, utilizando el Proyecto Educativo Institucional, estableciendo relaciones vinculantes entre las actividades profesionales de sus docentes y los cambios requeridos en la institución en forma relevante para beneficio mutuo.

El liderazgo transformacional desarrolla las capacidades de innovación centrado en las prácticas de enseñanza y aprendizaje refuerzan la visión institucional (Hallinger,

2011) en la cual la persona del director-líder es recurrente en su accionar directivo con sus docentes-colaboradores en beneficio personal y profesional de cada uno de ellos.

Consideramos al asesoramiento en los docentes como una cualidad necesaria en el director a fin optimizar el trabajo. El asesoramiento es un indicio del accionar del director en incrementar las capacidades de sus docentes y desarrollar confianza en sus propias habilidades.

Así las acciones del liderazgo transformacional ejercido por el director de una Institución Educativa Pública se refuerzan mediante fomentar la confianza entre los docentes-colaboradores, reconstruyendo su perspectiva de vida y replantear las propias decisiones para la mejora continua personal (Avolio, Howell, & Sosik, 1999). El director realiza un asesoramiento individualizado lo cual facilita un mejor trabajo en equipo y la cultura organizacional

### **2.3 La Gerencia Educativa**

Se puede considerar a la gerencia educativa como una herramienta verdaderamente útil para los directivos de una institución educativa, ya que tiene inherencia directa en la formación del recurso humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones.

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

capacitación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y para que pueda enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente.

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

En este sentido, Ortega (2000), menciona que la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías atendiendo al perfil que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal.

Por consiguiente, el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumplan eficientemente las funciones de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación.

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

- Desarrollar agendas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante.
- Centrarse en agendas deliberadas y emergentes establecidas con los directivos y trabajadores.
- Desarrollar agendas operativamente dirigidas que se centren en la incorporación del cambio.
- Definir la realidad mediante sistemas simbólicos (como el mito, la lengua, el arte, la ciencia, la religión, entre otras) se establece un sentido

inmediato del ámbito situacional que establecerá a su vez la legitimidad o no de ciertas posturas gerenciales.

Al mismo tiempo, para poder usar efectivamente esta discreción y adaptarse a la ambigüedad que significa recibir dirección, los gerentes tienen que alterar sus perspectivas de lo que significa para ellos, como líderes estratégicos, la efectividad. Más aún, hacer lo adecuado probablemente vaya más allá de ver a la organización en términos de su estrategia y objetivos de mercados deliberados. Ahora es necesario considerar las agendas emergentes de los niveles directivos, gerencial y de los trabajadores, e incorporarlas comprendiendo los cambios que se producen en el mercado; es decir, en lo que los diferentes grupos de interés. Esto implica que la dinámica de liderazgo no busque únicamente estabilidad y predecibilidad sino que procure también incorporar los cambios a las agendas y acciones, a medida que surge la necesidad.

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

### **Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas**

La UNESCO considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión. Como respuesta a esta necesidad, la Representación de la UNESCO en Perú ha elaborado este manual, en un esfuerzo

conjunto con la Asociación de Empresarios por la Educación y la Unidad de Capacitación en Gestión (UCG) del Ministerio de Educación. Con este manual se busca brindar a los directores, herramientas básicas para facilitar su trabajo en la gestión de sus respectivas instituciones educativas.

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial del Estado Peruano establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta (MINEDU, 2011).

### **Gestión Educativa**

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina. Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo

específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. Hoy, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución. (Ministerio de Educación del Perú, 2011).

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria (Ministerio de Educación del Perú, 2011).

#### **2.4. Dimensiones de la Gestión Pedagógica**

“Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos” (Ministerio de Educación del Perú, 2011).

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras

### **2.4.1 Dimensión Gestión administrativa**

“En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales” (Ministerio de Educación del Perú, 2011).

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

### **2.4.2 Dimensión Gestión Institucional**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

“Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada institución educativa dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas

cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución)” (Ministerio de Educación del Perú, 2011).

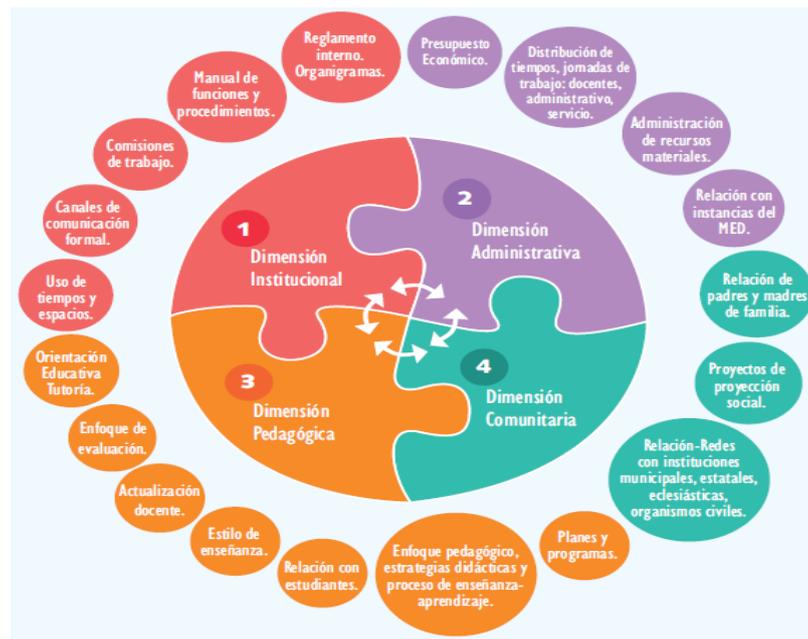
En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

#### **2.4.3 Dimensión Gestión Comunitaria.**

“Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria” (Ministerio de Educación del Perú, 2011).

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa

## GRÁFICO 1: ACTIVIDADES DE LAS DIMENSIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: (Ministerio de Educación, 2011)

## **CAPITULO III**

### **3-0 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1 Análisis e interpretación de la encuesta a docentes**

Ante esta problemática emerge la necesidad de diagnosticar el nivel de desarrollo de liderazgo que se viene dando en la Institución Educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes, para lo cual se aplicó un cuestionario a 46 docentes y 5 directivos de la institución, (ANEXO N° 01), para poder corroborar cuales son los puntos más cruciales sobre este tema en la institución educativa.

Anticipadamente se creó un cuestionario de 30 preguntas basado en una adaptación del instrumento de evaluación llamado “VAL-ED (Vanderbilt Assessment of Leadership in Education)” que es un instrumento que se basa en prácticas asociadas a un liderazgo centrado en el aprendizaje. El cuestionario fue hecho en idioma inglés por ello se utilizó la adaptación el instrumento de Vega y Zavala, quienes lo tradujeron al español y adecuaron algunas características.

Este instrumento fue medido con una escala de Likert, con valores del 1 al 5, que mide el grado de eficacia de cada ítem con respecto al liderazgo ejercido en la Institución.

Los resultados obtenidos en los ítems donde se obtuvo el puntaje más bajo, se muestran a continuación.

**TABLA 1: LA INSTITUCIÓN SE PROMUEVE EL FOMENTO DE MECANISMOS PARA LLEGAR A LAS FAMILIAS**

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
1	No se realiza	01	01.96
2	Ineficaz	00	00.00
3	Poco Eficaz	18	35.29
4	Eficaz	24	47.06
5	Muy eficaz	08	15.69
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Cuestionario a docentes y directivos sobre liderazgo gerencial- Mayo 2016

En la pregunta referida al fomento de mecanismos para llegar a las familias que estén menos implicadas se obtuvo que el 47.06% opina que realiza en forma eficaz y el 18% indica que fue poco eficaz, teniendo en cuenta que si se apunta hacia el logro de un liderazgo transformacional se buscará transformar la visión de los padres de familia e involucrarlos en las actividades académicas y recreativas de la Institución, por tal razón, este indicador debe ser mejorado.

**TABLA 2: LA INSTITUCIÓN SE DISPONE DE UN PLAN QUE FOMENTA LAS RELACIONES DEL CENTRO CON LA COMUNIDAD EN TORNO A OBJETIVOS ACADÉMICOS**

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
1	No se realiza	06	11.76
2	Ineficaz	06	11.76
3	Poco Eficaz	00	00.00
4	Eficaz	39	76.47
5	Muy eficaz	00	00.00
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Cuestionario a docentes y directivos sobre liderazgo gerencial - Mayo 2016

En la pregunta referida a la disposición de un plan que fomente las relaciones del centro con la comunidad en torno a objetivos académicos, se obtuvo que el 76.47% opina que se realizó de forma eficaz, el 11.76% opina que no se realizó y el 11.76% que se realizó en forma ineficaz.

**TABLA 3: EN LA INSTITUCIÓN SE REALIZA CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL LIDERAZGO Y/O HABILIDADES INTERPERSONALES**

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
1	No se realiza	02	03.92
2	Ineficaz	05	09.80
3	Poco Eficaz	05	09.80
4	Eficaz	39	76.47
5	Muy eficaz	00	00.00
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Cuestionario a docentes y directivos sobre liderazgo gerencial - mayo 2016

En la pregunta referida a la realización de capacitaciones para mejorar el liderazgo y/o habilidades interpersonales, se obtuvo que el 76.47% opina que se realiza de forma eficaz y el 19.6% indica que fue poco eficaz o ineficaz. Este indicador nos demuestra que a pesar que se han venido realizando capacitaciones que promuevan el desarrollo del liderazgo todavía no se ha logrado el objetivo y existe la necesidad de seguir realizando capacitaciones efectivas en este tema.

**TABLA 4: EN LA INSTITUCIÓN SE REALIZA UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DONDE LOS REPRESENTANTES DE TODOS LOS AGENTES EDUCATIVOS PARTICIPEN EN SU ELABORACIÓN**

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
1	No se realiza	03	05.88
2	Ineficaz	05	9.80
3	Poco Eficaz	10	19.61
4	Eficaz	29	56.86
5	Muy eficaz	04	07.84
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Cuestionario a docentes y directivos sobre liderazgo gerencial - mayo 2016

En la pregunta referida a la realización de un planeamiento estratégico participativo donde los representantes de todos los agentes educativos participen en su elaboración, se obtuvo que el 56.86% opina que se realizó de forma eficaz, el 19.61% indica que fue poco eficaz y solo el 9.8% opina que fue ineficaz. Esto indica que se debe reajustar la forma en como se viene haciendo el planeamiento estratégico de la Institución Educativa de tal manera que se asegure que todos los agentes educativos sean representados en su elaboración.

**TABLA 5: EN LA INSTITUCIÓN SE GESTIONA CAPACITACIONES AL PROFESORADO PARA MEJORAR SU PRÁCTICA EDUCATIVA**

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
1	No se realiza	02	03.92
2	Ineficaz	01	01.96
3	Poco Eficaz	18	35.29
4	Eficaz	13	25.49
5	Muy eficaz	17	33.33
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100.00</b>

En la pregunta referida a la gestión de capacitaciones al profesorado para mejorar su práctica educativa, se obtuvo que el 35.29% opina de manera adversa indicando que se realizó de manera Poco eficaz, el 33.33% indica que fue muy eficaz y el 25.49% opina que fue eficaz. Esto indica que si bien las capacitaciones se vienen dando estas aún no logran ser eficaces, por tanto, se debe ver estrategias o seguimiento de las mismas para ver si efectivamente redundan en mejorar la práctica docente.

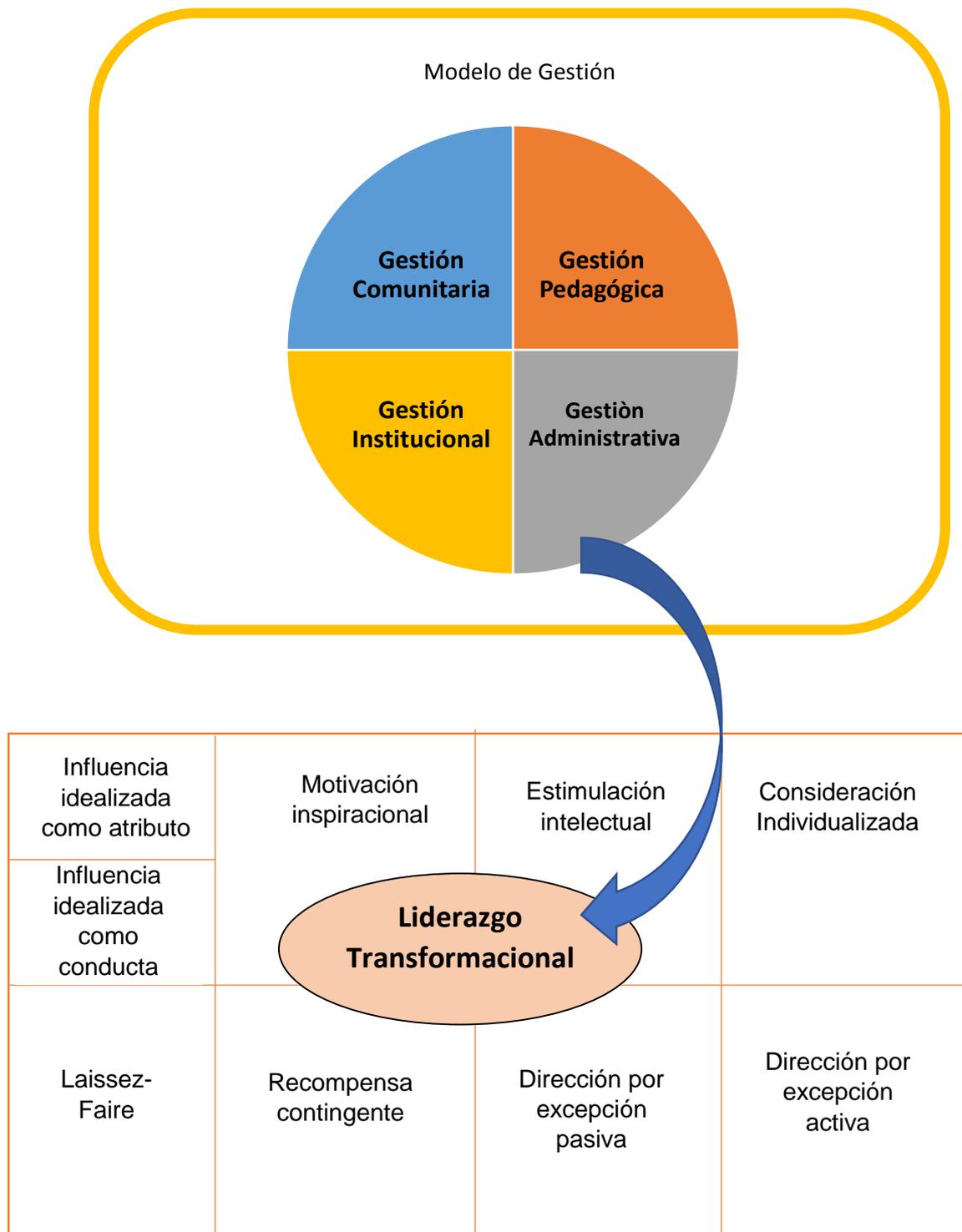
**TABLA 6: EN LA INSTITUCIÓN SE DISPONE DE UN PLAN PARA IMPULSAR ACCIONES CON LA COMUNIDAD COHERENTES CON LAS METAS EDUCATIVAS**

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
1	No se realiza	09	15.79
2	Ineficaz	03	05.26
3	Poco Eficaz	07	12.28
4	Eficaz	27	47.37
5	Muy eficaz	11	19.30
<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Cuestionario a docentes y directivos sobre liderazgo gerencial - mayo 2016

En la pregunta referida a disponer de un plan para impulsar acciones con la comunidad coherentes con las metas educativas, se obtuvo que el 56.86% opina que se realizó de manera eficaz y el 15.69% opina que se realizó de forma poco eficaz, solo el 21.57% indica que fue muy eficaz.

## Modelo Operacional de la investigación



FUENTE: ELABORACIÓN POR EL INVESTIGADOR.

### Esquema del Modelo de gestión para el Liderazgo Transformacional

FUNDAMENTO TEORICO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	ACTIVIDADES	COMPONENTES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
<p>Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas del Ministerio de Educación del Perú</p> <p>Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bernard Bass</p> <p>Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 5X)</p>	<p>Diseñar un modelo de gestión educativa que inserte el liderazgo transformacional en las cuatro dimensiones: pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria teniendo mayor incidencia en la gestión institucional.</p>	<p>* Determinar los fundamentos teóricos que tendrá el modelo de gestión</p> <p>* Determinar los elementos del modelo de gestión</p> <p>*Determinar las actividades que contendrá cada uno de los elementos del modelo de gestión</p>	Gestión pedagógica	5	<p><b>Estimulación intelectual</b></p> <p><b>Consideración Individualizada</b></p> <p>Motivación inspiracional</p>
			Gestión administrativa	4	<p><b>Influencia idealizada como atributo</b></p> <p><b>Influencia idealizada como conducta</b></p> <p>Motivación inspiracional</p> <p>Dirección por excepción activa</p> <p>Dirección por excepción pasiva</p> <p><b>Recompensa contingente</b></p>
			Gestión comunitaria	8	<p>Influencia idealizada como atributo</p> <p><b>Motivación inspiracional</b></p> <p>Estimulación intelectual</p> <p>Consideración Individualizada</p> <p>Recompensa contingente</p>
			Gestión Institucional	4	<p>Motivación Inspiracional</p> <p>Laissez – faire</p> <p><b>Recompensa contingente</b></p> <p>Consideración Individualizada</p>

### **3.2 MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GERENCIA EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 098 EL GRAN CHILIMASA DEL DISTRITO DE AGUAS VERDES, TUMBES-2016**

La gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos que involucran a la dimensión pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria

El presente modelo busca identificar qué actividades se pueden dar dentro de cada una de las dimensiones de la gestión educativa para que contribuyan a desarrollar el liderazgo transformacional. Es bien conocido, por investigaciones educativas e informes internacionales, que el liderazgo educativo de los equipos directivos importa, marcando una de las claves para la mejora de la educación (Day C. , y otros, 2011).

Es por ello que es tan importante, identificar aquellas prácticas de liderazgo que contribuyan a que el personal directivo y jerárquico sean líderes y gerentes de la institución educativa, que se encargue de la planificación, organización, dirección y control de las actividades a desarrollarse como parte de su labor, (Bolívar A. , 2010).

El formato del presente modelo se ha tomado del Tercer Fascículo elaborado por el Ministerio de Educación del Perú de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico titulado: “Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico” (MINEDU, 2017)

#### **3.2.1 Presentación**

##### **3.2.1.1 Institución Educativa:**

El modelo desarrollado es para la Institución Educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” ubicada en la Avenida Japón S/N del Distrito de Aguas Verdes, provincia de Zarumilla del Departamento de Tumbes. La Institución Educativa atiende a turnos mañana y tarde, y atiende a una población estudiantil de 1380 alumnos.

### ***3.2.1.2 Muestra beneficiaria:***

Este modelo beneficiará a 4 directivos y 2 jerárquicos de la IE. N°098 El Gran Chilimasa – Aguas Verdes, Tumbes. Indirectamente se beneficiará a los docentes, población estudiantil y a los padres de familia.

### ***3.2.1.3 Capacidades a desarrollar para el liderazgo transformacional:***

- ✓ Conocer actividades que ejerzan un liderazgo directivo orientado hacia el logro del liderazgo transformacional.
- ✓ Estructurar el trabajo directivo en actividades que se puedan realizar en las cuatro dimensiones de la gestión educativa
- ✓ Promover la identificación de planes de acción de acuerdo a la situación problemática encontrada

## **3.2.2 Fundamento teórico y Referentes conceptuales**

El modelo de gestión tiene sustento teórico, en temas referidos a la gestión educativa y al liderazgo transformacional. En tal sentido se toman como fundamento las siguientes definiciones y teorías pedagógicas:

### **Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas del Ministerio de Educación del Perú:**

En este libro se plantean algunas definiciones y conceptos relacionados con la gestión educativa y sus dimensiones. También se consideran las definiciones dadas por Juan Cassasus sobre Modelos de Gestión y se examina como es que otros países europeos y Latinoamericanos abordan el concepto de Gestión Educativa.

Este libro fue desarrollado por la representación de UNESCO en el Perú y el Ministerio de Educación de nuestro país con el fin de ayudar a los directivos a realizar su trabajo de gestión escolar dotándolo de una herramienta básica para una gestión efectiva que permita su desempeño adecuado.

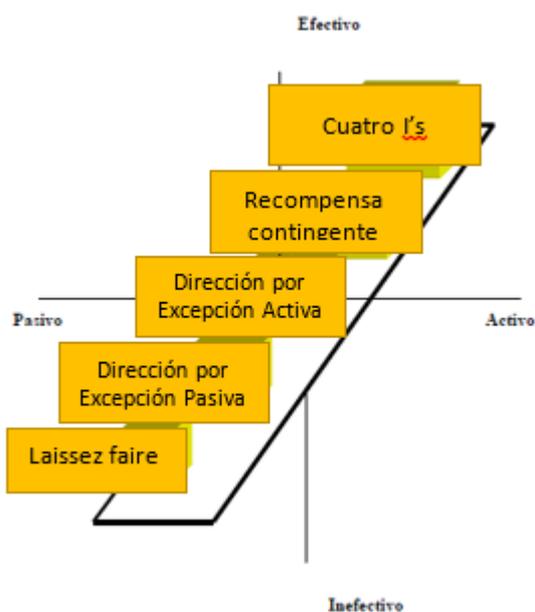
## Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass

Constructo teórico que permite medir el liderazgo de una institución identificando el estilo predominante: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Liderazgo laissez faire.

El liderazgo Transformacional se mide a través de 4 variables de orden menor: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual, conocidas como 4I's.

El liderazgo Transaccional: se mide a través de 3 variables de orden menor: Recompensa contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva.

El liderazgo laissez faire: se mide a través de 1 variable de orden menor que tiene ese mismo nombre.



En el grafico anterior, la dimensión de Actividad (activo/pasivo), ayuda a aclarar el estilo de liderazgo y la dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo) representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño. En este contexto podemos ver que las 4I's se encuentran en el cuadrante efectivo – activo.

Muchas investigaciones han revelado que el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. (Bass & Avolio, 1994) En otras palabras, el líder transformacional contiene conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

### **El Instrumento Multifactor del Liderazgo MLQ**

El Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass B. , 1985) con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. El MLQ 5X Corto (Bass & Avolio, 1997) actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables. El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables de segundo orden y tres variables libres que miden los desempeños.

El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber: liderazgo transformacional, desarrollo/ transaccional, y liderazgo correctivo/evitador. Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente.

Dentro de la variable de primer orden, llamada liderazgo transformacional, se encuentran las de segundo orden carisma/ inspiracional y estimulación intelectual y consideración individualizada.

En la variable de primer orden, denominada liderazgo desarrollo/transaccional, se encuentran las de segundo orden, recompensa contingente y la dirección por excepción activa.

En la variable de primer orden, denominada laissez faire, se encuentran las de segundo orden, dirección por excepción pasiva y laissez-faire-

Las variables de desempeño que no van ligada a ninguno de los tipos de liderazgo son 3: Esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

El modelo jerárquico (que es una forma de estructurar y ordenar las variables de la Teoría del Rango Total) se basa en el modelo conceptual original que Bass planteó en 1985. Las variables propuestas por el autor se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por el líder, y de sus efectos (también comportamientos y actitudes) en los seguidores. La actitud es posible de entender como “una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos” (Hernández y otros, 1994, pág. 263). Por lo demás, las actitudes están relacionadas con el comportamiento que un sujeto mantiene con relación al objeto a que ésta hace referencia, por lo que la actitud no es en sí misma conducta, sino un indicador de ésta. En el caso del MLQ, éste intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández y otros, 1994, pág. 263).

Variable de Primer Orden	Variable de segundo orden	Variable de tercer orden
Liderazgo transformacional	carisma/ inspiracional	Influencia idealizada como atributo Influencia idealizada como conducta Motivación Inspiracional
	Estimulación intelectual.	
	Consideración individualizada	
Liderazgo desarrollo/ transaccional	Recompensa contingente	
	Administración por excepción activa	
Liderazgo Laissez-faire	Administración por excepción pasiva	
	Laissez faire	
Rendimiento	Esfuerzo extra Efectividad Satisfacción	

### 3.2.3 Objetivo General:

Diseñar un modelo de gestión que fomente el liderazgo transformacional en los gerentes educativos de la I.E. N° 098 “El Gran Chilimasa” – Tumbes.

### 3.2.4 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar los fundamentos teóricos que tendrá el modelo de gestión
- ✓ Determinar los elementos del modelo de gestión
- ✓ Determinar las actividades que contendrá cada uno de los elementos del modelo de gestión

### 3.2.5 Actividades del Modelo de Gestión Educativa

#### 3.2.5.1 Gestión Pedagógica

Hace referencia al proceso enseñanza – aprendizaje, que es el proceso fundamental del quehacer de la institución educativa, que incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y

didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

### **Actividades a realizar en la Gestión Pedagógica**

**Actividad 1:** Gestionar capacitación de docentes y directivos, en temas relacionados con estrategias para la resolución de conflictos, y técnicas para la identificación y solución de problemas, que puede ser financiado por la Institución educativa o buscar convenios que permitan que profesionales de universidades o empresarios puedan impartirlas. El directivo como líder transformacional que provea **una estimulación intelectual**, busca que los docentes no solo sean comunicadores de problemas, sino también fomentar en ellos la iniciativa de resolver problemas, utilizando la creatividad para su solución, o si es que la actual solución no funciona, buscar escenarios alternativos a través de la simplificación de las variables que intervienen en el problema.

**Actividad 2:** Gestionar capacitación para el personal directivo y jerárquico en temas relacionados al liderazgo transformacional, medición y uso de estrategias para fomentarlo. Es de gran importancia que los directivos que ejercen **estimulación intelectual** tengan claro los conceptos sobre liderazgo transformacional y buenas prácticas para desarrollarlo. Si el líder no tiene conocimientos claros de lo que involucra el liderazgo transformacional no podrá ejercerlo en la institución y no podrá ayudar a los docentes a lograrlo.

**Actividad 3:** Crear espacios que promuevan el debate y la socialización de problemas que involucren a toda la comunidad educativa, a través de reuniones periódicas entre el personal directivo y docentes, donde se pueda identificar los problemas, sus causas, puntos de intereses comunes, proponer alternativas de solución que nazcan del colectivo e identificar a los docentes que necesitan ayuda de manera

más rápida y eficiente. El directivo como líder que ejerce **motivación inspiracional**, debe anteponer las necesidades auténticas de sus docentes a sus propias necesidades, tratando de solucionar o proponer alternativas de solución a los problemas pedagógicos que tienen los docentes en el aula, y para ello se hace necesario que tenga una **consideración individualizada** donde se valore al individuo como persona más bien que como empleado, reconociendo las necesidades, motivaciones y deseos de cada docente para utilizarlas efectivamente, donde se aplique la comunicación asertiva, comunicación de dos vías que por lo general es cara a cara, en la cual líder y seguidor comparten sus preocupaciones y expectativas respecto del trabajo propio y al trabajo del otro, recordando si fuera necesario conversaciones anteriores y siendo consciente de las preocupaciones de cada docente, ayudándolos con sus problemas personales y laborales.

El directivo como líder que ejerce motivación inspiracional debe comunicar altas expectativas de desempeño y expresar confianza de que los docentes pueden superar problemas, que permita aumentar la motivación de los seguidores, logrando aumentar la autoeficacia de los subordinados, incentivando a que se esfuercen más, persistan frente a los obstáculos, y estén dispuestos a cooperar con los miembros de su grupo.

**Actividad 4:** Gestionar el desarrollo de actividades de enseñanza – aprendizaje fuera del aula, que incluyan visitas guiadas a museos, restos arqueológicos, zonas protegidas de recursos naturales y que hagan vivencial el aprendizaje de los estudiantes, por parte de los coordinadores o del delegado del equipo docente de cada área y nivel. Los directivos como líderes que ejerzan **motivación inspiracional** darán las facilidades necesarias (delegación de funciones) para que los responsables gestionen los permisos requeridos en el lugar que se quiere visitar, busquen el financiamiento a través de instituciones públicas como la municipalidad o empresas de la región, y la correcta

comunicación a los padres de familia para que brinden el permiso para la participación de sus hijos. Así mismo, se debe ejercer la **estimulación intelectual** de los seguidores, entendiendo su propio proceso de transformación, hacia un nuevo estilo de liderazgo que le permita su crecimiento personal y profesional

**Actividad 5:** Realizar programas de acompañamiento pedagógico de la práctica docente en el proceso de enseñanza, siendo el directivo como líder que realiza la **consideración individualizada** quien se acerque a las aulas a monitorear y conversar con los docentes sobre sus prácticas pedagógicas, dificultades y oportunidades de mejora que hayan podido identificar, promoviendo una comunicación asertiva y empática, con escucha activa afectiva, reconociendo un trato diferencial a cada docente según sus necesidades, motivaciones y dificultades para poder utilizarlas efectivamente. Así mismo, el directivo debe aconsejar a los docentes, brindarle alternativas de solución o a través de preguntas llegar a generar alternativas propias.

Así mismo, se debe ejercer la **estimulación intelectual** para que los docentes sean proactivos, y puedan resolver sus problemas por si mismos, y busquen mecanismos de ayuda para poder hacerlo.

### **3.2.5.2      *Gestión Administrativa***

Este proceso incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

#### **Actividades a realizar en la Gestión Administrativa**

**Actividad 6:** Gestionar el desarrollo de planes de acción, proyectos pedagógicos, proyectos productivos y/o empresariales llevados a cabo por docentes y directivos que

estén alineados con el planeamiento estratégico de la institución (PEI). Los proyectos productivos y empresariales pueden ayudar a la generación de recursos a los propios estudiantes y fomento de un aprendizaje útil para la vida, los proyectos de área y proyectos pedagógicos pueden incidir directamente en la mejora de las condiciones educativas.

El directivo como líder que ejerce **influencia idealizada en la conducta** debe tener un gran involucramiento en el desarrollo de estos proyectos, realizar autosacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida; que aumente la identificación y admiración por él, y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los docentes.

Así mismo, el directivo debe ejercer **motivación inspiracional** que busquen que sus subordinados (docentes) lleguen a su vez a ser líderes transformacionales, para ello se les debe delegar funciones para que puedan planificar, diseñar, implementar y evaluar los planes de acción y proyectos que ellos propongan, sintiéndose siempre respaldados por su líder (director), estando en constante comunicación y con una apertura de dialogo.

También el directivo debe realizar **recompensa contingente**, cuando el docente lleva a cabo proyectos pedagógicos, innovadores o productivos, dándole una resolución de felicitación que le sirva para incrementar su curriculum vitae o apoyándole en el otorgamiento de recursos y facilidades necesarias para participar en concursos que promueve el estado peruano.

**Actividad 7:** Gestionar financiamiento y presupuesto para actividades de enseñanza – aprendizaje fuera del aula, desarrollo de eventos académicos y de emprendimiento, y realización de proyectos y planes de acción, que puede ser por

recursos propios de la Institución educativa o a través de convenios establecidos con instituciones gubernamentales o privadas. Los responsables a quienes se les delego la función de iniciar la gestión del financiamiento, deben ser animados por motivos de logro, donde el directivo como líder transformacional que ejerce **influencia idealizada como atributo** sea capaz de empoderarlos, para que tengan iniciativa, sean responsables y persistentes en la búsqueda del financiamiento, trascendiendo sus propios intereses y buscando el bienestar de la institución educativa. El directivo también debe ejercer una **influencia idealizada como conducta** estando en constante coordinación, para dar su orientación y sus opiniones, y debe ser el líder el más comprometido en la realización del objetivo, debe mostrar una conducta ejemplar, con respecto a la gestión y asignación del financiamiento establecido a las actividades, mostrando honradez y probidad, que permitan ir generando una cultura en valores organizacionales que serán emuladas por los seguidores.

**Actividad 8:** Diseño y ejecución de planes de mejoramiento de la infraestructura, que permita la utilización óptima de los recursos con los que cuenta el establecimiento educativo y que redunde directamente en la calidad educativa, tales como mobiliario en buenas condiciones, computadoras, equipos necesarios y materiales en cada aula, servicios higiénicos, zona de recreo, entre otros.

Así mismo el directivo como líder que ejerce una **influencia idealizada como conducta** debe realizar toma de decisiones adecuadas que permita consolidar los objetivos planteados, en tal sentido se deben tomar riesgos controlables que permita aprovechar las oportunidades del entorno y mejorar las debilidades de la institución. Aquí juega un papel importante el carácter del líder, quien debe tener una visión informada de la situación, comparar diferentes escenarios, analizar riesgos y peligros, y tener un carácter emprendedor para la ejecución de decisiones acertadas.

**Actividad 9:** Realizar la supervisión de las funciones y cumplimiento de la normatividad de forma periódica, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, a través del control de la asistencia y el desarrollo de funciones de docentes, administrativos y personal directivo, así como monitoreo pedagógico de las sesiones aprendizaje.

El directivo como líder que ejerce la **Dirección por excepción activa**, se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados, en tal sentido, se busca evitar que ocurran problemas, detectando las fallas en sus niveles de inicio para poder corregirlas sin que cause mayores perjuicios a la realización de los procesos de enseñanza – aprendizaje. También aquí se puede dar la **Dirección por excepción pasiva** realizando una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, cuando no han sido detectados en su fase inicial.

También el directivo debe realizar **recompensa contingente**, cuando el docente muestra mejoras dentro de práctica pedagógica como, por ejemplo, sacar una resolución de felicitación o premiarlo en una ceremonia pública de la institución educativa, para que se sienta reconocido por su institución y por los miembros de la comunidad.

### **3.2.5.3      *Gestión Institucional***

Este proceso está compuesto de aspectos que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y costumbres.

#### **Actividades a realizar en la Gestión Institucional**

**Actividad 10:** Realizar el planeamiento estratégico Institucional de forma participativa donde los representantes de cada agente educativo; administrativos,

docentes, estudiantes, jerárquicos, padres de familia, trabajadora social, psicóloga, docentes de Tutorización y Orientación Educativa (TOE) puedan ser escuchados, y se sientan involucrados en este proceso, de tal manera, que se sientan también responsables de su cumplimiento para el logro de los objetivos estratégicos. Deben orientarse a metas, a corto y mediano plazo y designar responsables de los planes de acción que se deriven del planeamiento estratégico. El personal directivo como líder transformacional que ejerce una **influencia idealizada como atributo**, debe mostrar gran motivación de logro, inspirar una visión compartida que muestre los beneficios de la visión a los subordinados, que los haga sentir parte de algo que los trasciende, que permita identificar oportunidades, y tomar riesgos controlados que permitan el logro de objetivos.

El directivo como líder que ejerce la **motivación inspiracional** debe entender y detallar los elementos clave de la visión a largo plazo, y considerar los efectos de ampliación de su desarrollo futuro. Debe comunicarla claramente a sus seguidores, concretizándola, y haciendo posible el compromiso de éstos con el estado futuro deseado, bosquejando lo que es correcto, bueno e importante para la organización. Con esto el líder inspiracional contribuye a la cultura de su organización, en términos de normas y valores compartidos; y a la creación de conciencia en los seguidores sobre las nuevas direcciones que deben ser tomadas en la organización, en base a ideas sistematizadas.

De esa forma, el directivo como líder inspiracional entrega dirección de significado, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; dando a conocer la misión de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo. También, se puede definir una nueva misión a partir de la comparación de los agentes educativos de la institución con otros referentes, tales como competidores,

ideales, metas, el pasado, rasgos y los pilares fundadores de la organización; con el fin de crear y articular significado y visión conjunta.

**Actividad 11:** Revisar el Manual de Funciones de la Institución educativa, para que se defina correctamente las funciones de cada miembro en la institución educativa y se eviten conflictos. Así mismo, realizar un mapa de los procesos principales, definir un flujograma por cada proceso y sus responsables de su ejecución y monitoreo. El directivo como líder transformacional que provea **estimulación intelectual**, deberá proveer símbolos y esquemas que sean de conocimiento público y que formen parte de la cultura organizacional de la institución, donde se detalle de forma clara y precisas los procesos de la institución. De esa forma se evitará duplicidad de funciones y cada miembro de la comunidad tendrá conocimiento de sus responsabilidades.

**Actividad 12:** Realizar la creación de un nuevo departamento de Monitoreo y acompañamiento pedagógico dentro del organigrama, que permita establecer un cronograma para el desarrollo de actividades periódicas que permitan brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica y que también permita verificar que una actividad o una secuencia de actividades durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. También implica el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones.

El directivo debe ser un líder que ejerza la **motivación inspiracional**, teniendo la delegación de funciones y el empoderamiento como su principal mecanismo de ayuda, en ese sentido se debe crear un departamento que permita la mejora de la práctica docente, dotándole de los recursos y funciones necesarias para acompañar al director en el monitoreo pedagógico en aulas y sentar los lineamientos del acompañamiento

pedagógico. Así mismo, este departamento se encargará de procesar la información obtenida del monitoreo para poder comunicar la evaluación a los docentes y brindarles una personalización de su acompañamiento y evaluar los promedios recogidos para la correcta toma de decisiones y el mejoramiento del próximo planeamiento estratégico.

**Actividad 13:** Implementar equipos docentes según área y nivel para que realicen reuniones periódicas para el intercambio de experiencias docentes, socialización de problemas dentro del área, realización de proyectos escolares, proyección hacia la comunidad y supervisión de cumplimiento de los objetivos institucionales. Es importante que por cada equipo se designe un responsable que será el nexo entre el director y los docentes. El director como líder que ejerce una **motivación inspiracional** será capaz de generar motivación adicional y articular las necesidades de los coordinadores de los equipos docentes con el fin de alcanzar metas de grupo que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la institución, y tendrá el rol de mentor o entrenador, más que de celebridad o místico, en el sentido que buscará el empoderamiento de los coordinadores y su crecimiento para que se conviertan en líderes transformacionales, a través de la delegación de funciones para que puedan gestionar la obtención de recursos para el desarrollo de sus actividades.

**Actividad 14:** Generación de una cultura institucional en torno a la generación, cuidado y óptimo aprovechamiento de los recursos, que permita desarrollar en los miembros de la comunidad, la identificación de oportunidades y la consolidación de hábitos relacionados con la creación, manejo y administración de fuentes de recursos propios. El personal directivo en su rol de líder transformacional que **ejerce motivación inspiracional** debe entregar desafíos a sus subordinados, despertando en los docentes el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, que los motiven e inspiren, obteniendo seguidores involucrados y

comprometidos, todo ello permitirá la aceptación al cambio que origina crear una cultura de generación de recursos, y dejar de lado la cultura de requerimiento de recursos a la cual estamos acostumbrados. Ese cambio tendrá como principal actor al líder, que debe comunicar eficientemente una visión compartida y explicar los beneficios de esa visión en bien de la institución educativa

**Actividad 15:** Realizar un diagnóstico del clima laboral y promover un estilo de liderazgo transformacional con empoderamiento y delegación de funciones que genere en la comunidad educativa un compromiso con el proyecto educativo institucional y desarrolle actitudes proactivas que incentiven la visión compartida, el trabajo en equipo, y la generación de ideas que se transformen en proyectos de mejora y optimización de recursos.

El director como líder que ejerce una **motivación inspiracional** debe entender que toda mejora debe nacer de un diagnóstico, y a partir de allí “envisionar” o crear una visión compartida de a donde se quiere llegar. Para ello el directivo debe diseñar la visión, una nueva manera de hacer las cosas que implica un movimiento hacia un nuevo nivel de complejidad organizacional. El directivo debe comunicar de forma eficaz esta visión a todos los representantes de los agentes educativos, docentes, estudiantes, directivos, administrativos, padres de familia. Posteriormente debe lograr el desarrollo de compromiso y confianza con la visión que permita facilitar la toma de decisiones e iniciativa de los subordinados, siendo en este periodo el desarrollo de la visión para finalmente Facilitar el aprendizaje organizacional, a través del aprendizaje de experiencias tanto exitosas como fallidas que formen parte de la cultura organizacional.

**Actividad 16:** Crear un grupo de whatsapp (desde el celular) donde se integren a todos los docentes y personal directivo, que permitirá recordar fechas importantes para la institución educativa, establecer horarios de reuniones y publicar comunicados

importantes, mejorando el clima laboral en la institución. El directivo como líder que realiza una **consideración individualizada** debe tener la certeza de que cada docente tenga información continua de lo que está sucediendo, de tal forma que se lleguen a sentir parte del desarrollo organizacional, aclarándoles posibles dudas en el momento y permitiendo que el directivo conozca las preocupaciones inmediatas de los docentes y puedan sentirse apoyados por él. En tal sentido, cada docente debe sentir parte importante de la institución, sentir que su opinión cuenta y que su aporte es muy importante para el cumplimiento de objetivos, logrando así que se involucre en las tareas delegadas y el cumplimiento del planeamiento estratégico institucional.

**Actividad 17:** Realizar convenios y alianzas estratégicas con instituciones y organismos externos a la institución educativa, tales como la municipalidad, el gobierno regional, las universidades y centros de capacitación magisterial, la Dirección Regional de Educación, el Instituto Nacional del Deporte, los hospitales del Ministerio de Salud que permita proveer de recursos adicionales para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

El director como líder puede ejercer la **recompensa contingente** para poder obtener alianzas y convenios con instituciones estatales y privadas, indicándoles que al apoyar a la institución educativa pública, mejora su imagen institucional que proyecta a la comunidad, y a que su vez esto va a redundar en una mejor aceptación de la institución y del incremento de clientes para las instituciones privadas.

#### **3.2.5.4      *Gestión comunitaria***

Este proceso hace referencia a la forma cómo la institución se integra y participa de la cultura comunitaria, las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, organizaciones municipales, estatales, civiles, eclesiales.

## **Actividades a realizar en la Gestión Comunitaria**

**Actividad 18:** Realizar eventos académicos y de emprendimiento que permitan la proyección de la institución educativa hacia la sociedad como son concursos académicos con el auspicio de universidades e instituciones locales, ferias de exposición de los proyectos productivos, ferias tecnologías y de ciencias.

El directivo como líder que ejerce **motivación inspiracional** debe delegar funciones, entendido como la asignación de responsabilidades a los seguidores (docentes y coordinadores) para ofrecerles tareas desafiantes y aumentar su involucramiento que permitan fomentar el desarrollo y transformación de los seguidores, hacia niveles más altos de crecimiento y potencial, siendo el directivo el entrenador en este proceso de transformación de los docentes, y no busca utilizarlos en el cumplimiento de objetivos para ganar alguna ventaja personal, sino que ve el desarrollo de sus seguidores como un deber personal, alentando autonomía, individualización y crecimiento, generando confianza y lealtad en sus subordinados.

Dependiendo del grado de maduración de liderazgos en los docentes, el directivo puede ejercer el **liderazgo laissez – faire**, dándoles a los docentes la libertad para la realización de los eventos académicos, dotándoles de recursos y ambientes dentro de la institución educativa para su realización.

**Actividad 19:** Realizar actividades de proyección social y de integración de los miembros de la comunidad a la Institución educativa, donde los docentes prestarán servicios a la comunidad como capacitaciones en temas de personal social o ciencia tecnología y ambiente, y a su vez, invitar a maestros de oficios específicos (hilanderos, talladores de madera, ceramistas) a realizar sesiones de aprendizaje en la Institución educativa.

El director como líder ejerce la **recompensa contingente** pudiendo ofrecer reconocimiento económico a los maestros de oficios específicos por las sesiones dictadas, siendo un paradigma ganar – ganar, ya que los estudiantes logran aprendizajes productivos para su vida y al mismo tiempo se estará preservando la identidad cultural de la región. Por otro lado, a los docentes que realicen actividades de proyección social, se les puede otorgar resolución de agradecimiento como reconocimiento a su labor realizada.

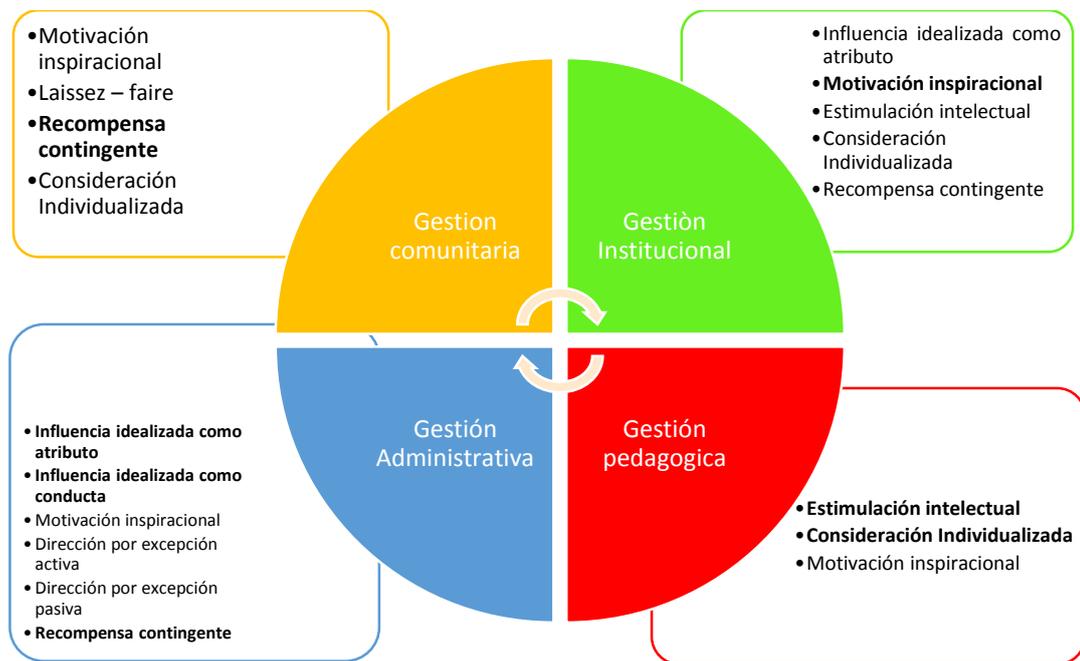
**Actividad 20:** Fortalecer la organización de la escuela de padres, a través de los comités de aula que ayuden a convocar a la reunión de padres con efectividad, superando la simple idea de cumplir y firmar.

El director como líder ejerce la **recompensa contingente**, para promover en las familias procesos de autoformación a través de la capacitación y monitoreo a las familias por parte de la Institución educativa en temas de interés como: manejo de conflictos, control de emociones, embarazo precoz, pudiendo gestionarse la presencia de personal médico, psicólogos, de entidades gubernamentales, así como programas de incentivos para su participación en la escuela de padres como obsequios o penalizaciones para los padres que falten como multas.

**Actividad 21:** Realizar reuniones con los padres de familia para comunicar efectivamente los objetivos institucionales, los logros alcanzados y relacionarse con temas estratégicamente identificados como necesidades y expectativas.

El directivo como líder sabe que los padres de familia como clientes del proceso educativo son un pilar importante para el buen funcionamiento de la institución y que su involucramiento facilitará enormemente la consecución de los objetivos organizacionales, por tanto, debe ejercer una **consideración individualizada** con las familias de la institución educativa, siendo necesario que estén actualizados de los

logros obtenidos así como de las dificultades encontrados en el desarrollo de los objetivos institucionales (cultura de rendimiento de cuentas) y lograr una comunicación fluida con ellos para poder mejorar el entendimiento reciproco y saber el nivel de satisfacción con el servicio brindado que tienen los padres, que permitirá la mejor toma de decisiones.



*Gráfico 2: Componentes básicos del Liderazgo transformacional por cada dimensión de la Gestión Educativa*

Fuente: Elaboración Propia

### **3.3 Instrumentos y Procedimientos de recolección de datos.**

#### **3.3.1 Materiales e Instrumentos de recolección de datos**

La recolección de la información se realizará a través de ciertos instrumentos tales como la Ficha resumen e Instrumento de Evaluación del Modelo de Gestión

##### **3.3.1.1 *Ficha resumen***

Se utilizará ficha resumen para la documentación bibliográfica de todo el Marco Teórico tanto para antecedentes, establecer teorías y realizar definiciones y conceptos. Así mismo, se hará uso de fichas de resumen para establecer el sustento teórico del modelo de gestión

##### **3.3.1.2 *Instrumento de evaluación del modelo***

###### **A.- CONCEPTO:**

Conjunto de indicadores que permitirán evaluar el modelo de Gestión Educativa, identificando sus dimensiones y las actividades a realizar por cada uno de ellas. El instrumento de evaluación del modelo se encuentra descrito en el ANEXO N° 02.

###### **B.- NIVEL DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**Método de Expertos:** Con el propósito de determinar la validez del contenido y la validez de construcción del instrumento, éste será sometido a un panel de cinco expertos, constituido por (3) especialistas en el área de Investigación Educativa de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, (1) profesional estadístico, (1) directivo de la Institución Educativa I.E. N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes.

Con el análisis que realizó el Comité de Expertos se obtuvo la validez de contenido y del Instrumento de Investigación en forma general. La totalidad de los expertos participó en la evaluación del Instrumento de evaluación, el cual fue calificado

en una escala de Likert de tres valores: Inadecuado, Regular y Correcto La validación del Instrumento se llevó a cabo en noviembre del 2016.

### **C.- VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION.**

Se realizó la prueba del alfa de Cronbach para analizar la pertinencia y relevancia del instrumento que permitiera ver si los valores tienen una distribución normal.

Resultados y alcance de la validez de la consistencia interna, pertinencia y relevancia.

	<i>Cronbach</i>	<i>Pertinencia</i>	<i>Relevancia</i>
<i>Evaluación de Expertos</i>	0.84457478	0.8446	0.8446

***Tabla 7: Pertinencia y Relevancia del Instrumento de Evaluación del modelo***

***Fuente: encuesta aplicada a los especialistas en 2015***

La Tabla anterior muestra la opinión de expertos y/o especialistas en el tema: Un estadístico, tres especialistas en el área de investigación y un directivo de la Institución Educativa I.E. N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes –Tumbes, quienes evaluaron la pertinencia del instrumento. Se ha obtenido el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.84457478, lo que significa respecto a sus respuestas están correlacionadas de manera altamente confiables. El estudio ha sido realizado con un nivel de relevancia igual a 0.84. La relevancia relaciona el problema con el objetivo; podemos deducir que el instrumento es muy relevante.

## CONCLUSIONES

1. Se diagnosticó los estilos gerenciales de la Institución Educativa N° 098 “El Gran Chilimasa” del distrito de Aguas Verdes – Tumbes. Los ítems del cuestionario donde se obtuvo los puntajes más bajos fueron: existen limitaciones que se manifiestan en: falta de mecanismos para llegar a las familias que están menos implicadas, falta de un plan que fomente las relaciones del centro con la comunidad en torno a objetivos académicos, falta de capacitaciones para mejorar el liderazgo.
2. La estructura del modelo de Gestión se ha adaptado del modelo de plan de acción propuesto en el Tercer Fascículo elaborado por el Ministerio de Educación del Perú de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico titulado: “Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico”
3. El modelo plantea actividades para favorecer el desarrollo del liderazgo transformacional distribuidas dentro de las cuatro dimensiones de la gestión educativa. En la dimensión Pedagógica de la Gestión Educativa se han identificado 5 actividades. En la dimensión Administrativa de la Gestión Educativa se han identificado 4 actividades que desarrollan en mayor medida cuatro componentes del liderazgo transformacional. En la dimensión Comunitaria se han identificado 4 actividades que desarrolla en mayor medida dos componentes del liderazgo transformacional: Recompensa contingente, Laissez – faire.
4. El instrumento de evaluación del Modelo de gestión para mejorar el liderazgo transformacional propuesto en la presente investigación ha sido sometido a juicio de cinco expertos con la finalidad de determinar que es confiable y pertinente, obteniendo una puntuación de 0.84 en el Alfa de Crombach, lo cual nos indica que es altamente pertinente y relevante ( $\alpha > 0.8$ ).

## RECOMENDACIONES

1. A futuros investigadores se recomienda utilizar otros instrumentos validados para medir los estilos gerenciales dentro de una institución educativa diferente a MLQ 5X, identificando siempre el porcentaje de error de dichos instrumentos.
2. A futuros investigadores se recomienda realizar un diagnóstico de la problemática establecida en la institución Educativa y en base a ese diagnóstico desarrollar Modelos de Gestión para mejorar el liderazgo transformacional.
3. Capacitar al personal directivo en liderazgo transformacional, ya que mucho de los conceptos planteados en el presente informe de tesis son nuevos para ellos
4. Si se tuviera que implementar el presente modelo, se recomienda sensibilizar a los miembros de la comunidad educativa para que participen activamente en su implementación, ya que para esta sea efectiva necesita involucrar a la comunidad educativa en su conjunto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alpizar, M. (2014). Recuperado el Eanero de 2015, de Actitudes del docente de matemáticas de enseñanza secundaria (ESO y Bachillerato) en la relación docente–estudiante: Un estudio mediante el grupo de discusión, sobre meta conciencia actitudinal de los docentes de matemática en su práctica docente: <http://www.tesisenred.net/posword - login>
- Alvarez de Zayas, C. (1999). *La escuela en al Vida, Didáctica*. La Habana: Pueblo y Educación Ediciones.
- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del curriculum. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 2(9), 1-17.
- Avolio, B. (1997). *The great leadership migration to Full Range Leadership development system*. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press. Obtenido de [http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol\\_p1.htm](http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol_p1.htm)
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B., Howell, J., & Sosik, J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of Leadership Style Effects. *Academy of Management Journal*, 219-227.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance Beyond Expectations. *The free press*. Recuperado el 2015 de Marzo , de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=8&sid=e726c96f-9545-45f3-a211-3f8856245c00%40sessionmgr7>

- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106.
- Bolívar, A., Caballero, K., & Garcia-garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Scielo*.  
doi:<http://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500780>
- Bransford, J., Sherwood, R., Hasselbring, T., Kinser, C., & Williams, S. (1990). Anchored instruction: why we need it and how technology can help. En N. SPIRO, *Cognition, Education and Multimedia: Exploring Ideas in High Technology*. New Jersey: Erlbaum.
- Brousseau, G. (1994). *La memoria del sistema educativo y la Memoria del Docente*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad de Buenos Aires.
- Bustamante, C., & Barreat, Y. (1998). Estrategias de influencia, usadas por los líderes motivacionales. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 2(17), 5-12.
- Cajavilca. (2010). *Repositorio de Tesis UNE*. Recuperado el Febrero de 2015, de Factores relacionados con el rendimiento académico en matemática en los estudiantes de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle en el año 2010:  
<http://www.une.edu.pe/investigacion/CIE%20CIENCIAS%202010/CIE-2010-88%20RAMON%20PEDRO.pdf>

- Cannice, M., Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración una Perspectiva Global empresarial* (14° Edición ed.). Mexico.
- Casávola, Horacio, & otros. (1999). *Estrategias didácticas*. México: Ed. Trillas.
- Catano, N., & Stronge, J. (2006). What are principals expected to do? Congruence between principal evaluation and performance standards. *NASSP Bulletin*, 221-237.
- Coll, C. (1988). Significado y sentido en el aprendizaje escolar. Reflexiones en torno al concepto de aprendizaje significativo. *Infancia y Aprendizaje*, 131-142.
- Collins, A., Brown, J., & Newman, S. (1989). Cognitive apprenticeship: teaching the craft of reading, writing and mathematics. En L. Resnick, *Knowing, Learning and Instruction: Essays in the honor of Robert Glaser*. New Jersey: Erlbaum.
- Davis, S., Kearney, K., Sanders, N., Thomas, C., & Leon, R. (2011). The Policies and Practices of Principal Evaluation: A Review of the Literature. *Schools Moving Up - WestEd*. Recuperado el Julio de 2016, de <http://www.schoolsmovingup.net/cs/smu/view/rs/26860>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2010). 10 strong claims about effective school leadership. *Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services*. Obtenido de <http://dera.ioe.ac.uk/2082/1/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2011). Successful school leadership: linking with learning and achievement. *Open University Press*.
- Diaz, F. (2000). Aprendizaje Cooperativo y procesos de enseñanza. En F. Diaz Barriga, *Estrategias docente para un aprendizaje significativo*. México: Mc GrawHill.

- Elliot, S., & Clifford, M. (2014). *Principal assessment: Leadership behaviors known to influence schools and the learning of all students*. Obtenido de [http://cedar.education.ufl.edu/wp-content/uploads/2014/09/LS-5\\_FINAL\\_09-26-14.pdf](http://cedar.education.ufl.edu/wp-content/uploads/2014/09/LS-5_FINAL_09-26-14.pdf)
- Escobar, D. (2016). *Teorías del Aprendizaje*. Recuperado el Enero de 2016, de <http://danielescobar3.blogspot.pe/2016/04/teorias-del-aprendizaje.html>
- Fonseca Mora, C., & Aguaded Gómez, I. (2007). *Enseñar en la universidad: experiencias y propuestas de docencia universitaria*. España: Gesbiblo S.L.
- Gagné, R. (1970). *Las condiciones del aprendizaje*. Madrid: Aguilar.
- Gago, F. (2006). *La dirección pedagógica en los Institutos de Enseñanza Secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional*. Madrid: Centro de Investigación y Documentación Educativa.
- Garay, S., & Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la dirección escolar en Chile. *Gestión educativa, realidad y política. Revista Iberoamericana de Educación*, 4(4), 39-64.
- Gascón, J. (1997). *Evolución de la didáctica de las matemáticas como disciplina científica*. Barcelona: Ed. de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Gerstner, J. (1996). *Reinventando La Educación*. Barcelona: Paidós.
- Gijselaers, W. (1996). Connecting problem - based practices with educational theory. En L. Wilkerson, & W. Gijselaers, *Bringing Problem-based Learning to Higher education: Theory and Practice* (págs. 13-21). San Francisco: San Francisco Jossey- Bass Publishers.
- Glaser, R. (1991). The Maturing of the relationship between the science of learning and cognition and educational practice, *Learning and Instruction. Issue 2*, 129-144.

- Goldring, E., Mavrogordato, M., & Haynes, K. (2014). *Educational Administration Quarterly*. Recuperado el Mayo de 2017, de Evaluation Data: Principals' Orientations and Reactions to Teacher Feedback Regarding Their Leadership Effectiveness:  
<http://eaq.sagepub.com/content/early/2014/11/04/0013161X14556152.abstract>
- Goldring, E., Porter, A., Murphy, J., Elliot, S., & Cravens, X. (2009). Assessing Learning-Centered Leadership: Connections to Research, Professional Standards and Current Practices. *Leadership and Policy in Schools*, 1-36.
- Gonzales Calle, A. (2010). *Estilos de liderazgo docente en una institución educativa pública del distrito de Magdalena Lima - Perú*. Lima.
- Goñi Avila, L. (2010). *Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local N° 02 - Lima – Perú*. Lima.
- Hallinger. (2011). A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principalship Project. *Societies*, 136-150.
- Hallinger, P., & Heck, R. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 71-88.
- Hallinger, P., & Wang, W. (2015). *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Dordrecht: Springer International Publishing Switzerland.
- Hart, A., & Murphy, M. (1994). *Preparing principals to lead in restructured schools, Advances in Educational Administration*. Prentice Hall.

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc GrawHill.
- Huari Valencia, J. (2008). *stilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao*. Lima.
- Jimenez, C. (1987). Rendimiento académico en la universidad a distancia. Un estudio empírico sobre su evolución y predicción. *Revista de Educación*, 317-347.
- Kirby, P., Paradise, L., & King, M. (1991). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research*, 303-311.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Londres: DfES.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Londres: DfES.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the learning from leadership project*. Nueva York: Wallace Foundation.
- López-Gorosave, G., Slater, C., & García-Garduño, J. (Setiembre de 2010). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado el Junio de 2017, de Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto:  
<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf>
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo, Teoría . Aplicación. Desarrollo de Habilidades* (2ª edición ed.). Mexico: Thomson Learning.

- Martinez Otero. (2002). Claves del rendimiento escolar. *Tribuna Libre*.
- Martinez, H., & Torres, Z. (2012). *Administración de Proyectos*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Melgarejo, K. (2004). Aprendizaje basado en Problemas - Problem Based Learning. *Theoria*, Vol. 13, 145-157. doi:ISSN 0717-196X
- Méndez, R. (2006). *Monografías*. Recuperado el Mayo de 2015, de Modelo de perfeccionamiento dirigido al mejoramiento de la gestión docente en el aula, basado en el constructivismo. Tesis Doctoral. Universidad Santa Maria: <http://www.monografias.com/trabajos40/gestion-docente/gestion-docente.shtml>
- Mestanza Saavedra, S. (2015). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. "San Antonio de Jicamarca" del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lima.
- Meza, A. (1979). *Psicología del aprendizaje cognoscitivo. Hallazgos empíricos en los enfoques de Piaget y Gagné*. Lima: NUCICC.
- MINEDU. (2011). *Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.
- MINEDU. (2017). *Plan de acción y buena practica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Fondo Editorial del MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.
- Mogollón, A. (2006). Calidad y enfoques de la supervisión. *Revista Ciencias de la Educación*, 1(23), 29-46.
- Monroy, F. (2013). Recuperado el Abril de 2014, de Enfoques de enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes del Máster Universitario en Formación del

Profesorado de Educación Secundaria , España:

<http://www.tesisenred.net/posword> - login

- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11-24.
- Neyra, D. (2016). La didáctica universitaria y el rendimiento académico en una Universidad de Lima. *Ágora Rev Cient*, 2(3), 356-360.
- Nuñez, J. (2002). *Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas Básicas*. Tesis de grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.
- OCDE. (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. París: OCDE Publishing.
- Organización para la cooperación y Desarrollo Económico. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar: Política y prácticas*. París: OECD Publishing.
- Oseda, D. (2011). *Técnicas de validación y confiabilidad de instrumentos de Investigación*. Lima: Eximpress S.A.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de Trabajo*. Editorial ESIC.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo para Directivos interesados en incrementar sus resultados*. Mexico: paidos.
- Perez Savedra, S. (2008). *l liderazgo Facilitador del Aprendizaje Organizativo en la Escuela*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Pizarro, R. (1985). *Rasgos y actitudes del profesor efectivo*. Tesis para optar el Grado de Magister, Pontificia Universidad de Chile, Chile.

- PORTER, A. C. (2008). *The vanderbilt assessment of leadership in education. technical manual: version 1.0.* (N. D. Assessments, Ed.) Recuperado el Junio de 2015, de [http://www.valed.com/documents/VAL-ED\\_TechManual\\_030509.pdf](http://www.valed.com/documents/VAL-ED_TechManual_030509.pdf)
- Pozo, J. (2010). *Teorías cognitivas del aprendizaje.* (Décima Edición ed.). Madrid, España: Ediciones Morata S.L.
- Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why.* Winmalee: NSW: Australian Council for Educational Leaders.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES).* Wellington: Ministerio de Educación.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes. Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educación*, 13-40.
- Rodas, A. (2010). *Técnicas e instrumentos de recolección: medios para fundamentar investigaciones Lambayeque.* Lambayeque: Editorial FACHSE.
- Rodriguez, M. (Mayo de 2011). Obtenido de La Teoría del Aprendizaje Significativo. Centro de Educación a Distancia. España.: <http://cmc.ihmc.us/papers/cmc2004-290.pdf>
- Rodriguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 253-267.
- Saavedra, S. (2008).
- Saenz, Z. (2007). Hacia un currículo vivo: la evaluación en educación médica. *Educación y Educadores*, 10(1), 89-103.

- Saéz, G. (2009). *Hacia un diseño de planificación didáctica para las escuelas insertas en contextos de alta vulnerabilidad social*. Tesis doctoral, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago de Chile.
- Sanabria, N. (2009). Recuperado el Abril de 2015, de Relación entre los estilos de aprendizajes y el rendimiento académico en los estudiantes universitarios: <http://tesisenred.net/> / posword – login
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina en la práctica*. España: Ed. Granica.
- Smith, J., & Smith, R. (2015). *Evaluating Instructional Leadership. Recognized Practices for Success*. California: Corwin Press.
- Tejedor, F., & García, A. (2006). *Causas del bajo rendimiento del estudiante universitario (en opinión de los profesores y alumnos). Propuestas de mejora en el marco del EEES*. Recuperado el Abril de 2015, de <http://tesisenred.net/>
- Tomas, U. (2011). *El psicoasesor*. Recuperado el Agosto de 2015, de Teoría del Aprendizaje Significativo- David Ausubel: <http://elpsicoasesor.com/teoria-del-aprendizaje-significativo-david-ausubel/>
- UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Imbunche Ediciones Ltda.
- Vasquez, F. (2006). *Modernas estrategias para la enseñanza Vol I*. México: Editorial Euroméxico.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo -MLQ Forma 5X Corta- de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno*. Universidad de Chile. Santiago de Chile: (Trabajo no publicado para optar por título en Psicología).
- Vizcaino, G., Albacete, Barrales, V., Casado, A., Escudero, M., & Navarro, A. (2011). *Administración de Empresas*. Ediciones Piramide.

- W, J. (2002). *Dirección Gestión para lograr resultados*. México: Mc Graw Hill.
- Weinstein, J., & Hernández, M. (2015). *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*. Obtenido de Birth pains: emerging school leadership policies in eight school systems of Latin America:  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2015.1020344?journalCode=tedl20#.VdDOXVbOAi4>
- Weinstein, J., Muñoz, G., & Hernández, M. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.
- Wofford, J., Wittington, L., & Goodwin, V. (2001). Follower Motive Patterns As Situational Moderators for Transformational Leadership. *Effectiveness Journal of Managerial Issues*, 196-211. Recuperado el Junio de 2007, de  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=76143448&SrchMode=3&sid=7&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1183049796&clientId=39490&aid=2>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-290. Obtenido de  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sid=32078d4c-50dd-43e4-b23a-c00930dbb289%40SRCSM1>
- Zegarra Martínez, E. (2012). *El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Miguel Grau del distrito de Magdalena del Mar*. Tesis de pregrado, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Lima.

# **A N N E X O S**

## ANEXO N° 1: Cuestionario a docentes

**Indique Género:** M F **Tiempo de trabajo:** \_\_\_\_\_ años **Fecha:**\_\_\_\_\_.

**INSTRUCCIONES:** Responda con objetividad cada pregunta que se presenta en este cuestionario, valorando a su juicio el grado de eficacia con que se desarrolla el liderazgo en su Institución educativa donde:

1: No se realiza, 2: Ineficaz, 3: Poco Eficaz, 4: Regularmente eficaz, 5: Muy eficaz  
Asi mismo deberá elegir la evidencia en la que se basó su respuesta pudiendo ser:

C: Comentarios, Ob: Observación, D: Documentos, O: Otras fuentes, S: Sin evidencia  
La encuesta es anónima y de antemano se agradece su valiosa colaboración que servirá para poder realizar una investigación de Tesis de Maestría.

N°	Procesos	Valoración					Evidencia					
		1	2	3	4	5	C	Ob	D	O	S	
1	En la Institución se planifica un calendario que posibilita una enseñanza de calidad y se cumple con dicha planificación											
2	En la Institución se crea un ambiente de aprendizaje en el que todo el alumnado es conocido y atendido											
3	En la Institución se contribuye a la construcción de una cultura que valora el mérito-											
4	En la Institución se asegura el derecho de todo el alumnado a una enseñanza de calidad a través de brindar las oportunidades y facilidades de aprendizaje											
5	En la Institución se apuesta por una cultura de aprendizaje que respeta la diversidad del alumnado											
6	En la Institución se cuenta con profesorado con la experiencia necesaria para desarrollar una enseñanza que mejore el aprendizaje del estudiante											
7	En la Institución se apoya la colaboración entre el profesorado para mejorar la enseñanza											
8	En la Institución se realiza reuniones periódicas para ver logros o abordar problemas del proceso enseñanza – aprendizaje de las diferentes asignaturas.											

Nº	Procesos	Valoración					Evidencia					
		1	2	3	4	5	C	Ob	D	O	S	
9	En la Institución se brinda facilidades para que el profesorado realice sus estudios de capacitaciones, perfeccionamiento y/o posgrado											
10	En la Institución se promueve que los estudiantes participen en la comunidad escolar											
11	En la Institución se comunica a las familias los aspectos que favorecen una cultura escolar positiva											
12	En la Institución se discute los principios que deben regir el ejercicio profesional											
13	En la Institución se supervisa la participación del alumnado en las actividades sociales y académicas											
14	En la Institución se evalúa la cultura escolar desde la perspectiva de los estudiantes y padres de familia, realizándose encuesta sobre nivel de satisfacción											
15	En la Institución se brinda recursos equitativamente para construir una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes											
16	En la Institución se asegura la igualdad de oportunidades para una enseñanza de calidad fuera del horario escolar, a través de talleres o actividades lúdicas, deportivas o de confraternidad para estudiantes											
17	En la Institución se fomenta un buen clima laboral a través de capacitaciones, actividades de confraternidad, actividades institucionales.											
18	En la Institución se realiza un planeamiento estratégico participativo donde los representantes de todos los agentes educativos participen en su elaboración											
19	En la Institución se evalúa la práctica docente											
20	Si la pregunta 19 fue positiva, en la Institución se comunica al docente los resultados de su evaluación											
21	En la Institución se aborda el análisis de las											

Nº	Procesos	Valoración					Evidencia					
		1	2	3	4	5	C	Ob	D	O	S	
	prácticas docentes en las reuniones del profesorado											
22	En la Institución se gestiona capacitaciones al profesorado para mejorar su práctica educativa											
23	En la Institución se realiza capacitaciones para mejorar el liderazgo y/o habilidades interpersonales											
24	En la Institución se dispone de un plan que fomenta las relaciones del centro con la comunidad en torno a objetivos académicos											
25	En la Institución se dispone de un plan para impulsar acciones con la comunidad coherentes con las metas educativas											
26	En la Institución se dispone de recursos adicionales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la asociación con organismos externos											
27	En la Institución se promueve el fomento de mecanismos para llegar a las familias que están menos implicadas											
28	En la Institución se compromete a los profesores a trabajar con instituciones de la comunidad para apoyar al alumnado con bajo rendimiento											
29	En la Institución se escucha y tiene en cuenta las opiniones de todas las familias											
30	En la Institución se supervisa la eficacia de las relaciones entre la escuela y la comunidad											

**ANEXO N° 2: Instrumento de Evaluación del modelo con validación no experimental por juicio de expertos**

<b>1. NOMBRE DEL JUEZ</b>		
<b>2.</b>	<b>PROFESIÓN</b>	
	<b>ESPECIALIDAD</b>	
	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)</b>	
	<b>CARGO</b>	
<b>3. DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>3.1</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	
<b>3.2</b>	<b>PROGRAMA DE POSTGRADO</b>	
<b>4. INSTRUMENTO EVALUADO</b>	1. Entrevista ( ) 2. Cuestionario ( ) 3. Guía de Observación ( <b>X</b> ) 4. Lista de cotejo ( )	
<b>5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO</b>	Recolectar información de la evaluación del Modelo de Gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional en la Institución Educativa N° 098 El Gran Chilimasa del distrito de Aguas Verdes, Tumbes-2016	
<p>A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>		
<b>N</b>	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	

01	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha establecido las dimensiones o elementos del modelo de gestión?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado los fundamentos teóricos y referentes conceptuales que sustentan el modelo?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado la problemática del liderazgo ejercido en la Institución Educativa la Institución Educativa N° 098 El Gran Chilimasa del distrito de Aguas Verdes, Tumbes?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado los objetivos generales y específicos para el modelo?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
05	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado las actividades para la gestión pedagógica?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
06	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado las actividades para la gestión administrativa?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
07	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado las actividades para la gestión institucional?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
08	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado las actividades para la gestión comunitaria?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

09	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado que variables del Rango Total de Liderazgo influirían en la gestión pedagógica?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
10	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado que variables del Rango Total de Liderazgo influirían en la gestión administrativa?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
11	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado que variables del Rango Total de Liderazgo influirían en la gestión institucional?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
12	<p><b>Indicador:</b> ¿Se ha determinado que variables del Rango Total de Liderazgo influirían en la gestión comunitaria?</p> <p><b>Leyenda:</b> I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)</p>	<p>I( ) R ( ) C( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>		<p>I( ) R ( ) C( )</p>
<b>6 COMENTARIOS GENERALES</b>		
<b>7 OBSERVACIONES</b>		

---

Juez Experto