



# **UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**



## **FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

### **UNIDAD DE POSGRADO**

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

#### **PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES TRANSFORMACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ESCOLAR EN LOS ESTUDIANTES DE LA I.E.P.S.M. “ROSA AGUSTINA DONAYRE DE MOREY” IQUITOS-2017.**

### **TESIS**

**Presentada para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la  
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTORA**

**NORA DEL PILAR LOPEZ DEL CASTILLO**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

Programa de Formación de Líderes Transformacionales para mejorar el Clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey, Iquitos-2017.

Presentada por:

---

**Nora Del Pilar López Del Castillo**  
**Autora**

---

**Dr. Julio C. Sevilla Exebio**  
**Asesor**

Aprobado por:

---

Dr. Mario Sabogal Aquino  
Presidente del Jurado

---

M.Sc. Miguel Alfaro Barrantes  
Secretario del Jurado

---

Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro  
Vocal del Jurado

## **DEDICATORIA**

A mis hijos: Stalyn, Treysi, Fresia, Lizzy y André, por ser mi fuente de motivación e inspiración en toda mi trayectoria de superación.

A mi madre por el apoyo incondicional de mi superación.

**NORA DEL PILAR**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida y la salud.

A mis hijos por entender y comprender que fue necesario el sacrificio de no estar siempre juntos.

Gracias hijos por ser los promotores de este sueño, por los momentos sacrificados en nuestras vidas, por ser el motor para seguir adelante en este reto.

A mi madre por sus sabios consejos, por creer en mí y darme la fortaleza y seguridad para seguir adelante y lograr este reto personal y profesional.

Una vez más mi eterno agradecimiento a ustedes hijos y madre por su apoyo incondicional.

**NORA DEL PILAR**

## RESUMEN

**El problema científico** del trabajo de investigación, se observa en los estudiantes de la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey un escaso clima escolar; lo cual se percibe o se manifiesta a través de falta de respeto, insultos, apodos y burlas. **El objetivo general** de la investigación es Diseñar y fundamentar un Programa de Formación de Líderes Ttransformacionales para mejorar el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey en Iquitos. Teniendo como **objetivos específicos:** Determinar de qué manera el liderazgo transformacional mejora el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey en Iquitos. Determinar de qué manera el liderazgo transformacional y la gestion educativa del director influyen el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey en Iquitos. Determinar de qué manera el liderazgo transformacional y las relaciones interpesonales influyen el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey en Iquitos. **La hipótesis planteada** como alternativa de solución al problema de la Institución Educativa es: Si se diseña y fundamenta un programa de formación de líderes transformacionales basado en las teorías científicas de Bass y Avolio entonces se contribuirá a la mejora del clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey. De acuerdo a los resultados obtenidos, se diseñó y fundamentó el Programa de Formación de Líderes Transformacionales para mejorar el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey. Iquitos-2017.

**Palabras clave:** Programa de Formación, Liderazgo Transformacional, Clima escolar

## **ABSTRACT**

The scientific problem of the research work: a poor school climate is observed in the students of the I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey; which is perceived or manifested through lack of respect, insults, nicknames and ridicule. The general objective of the research is to Design and base a Training Program for Transformational Leaders to improve the school climate in the students of the I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey in Iquitos. Having as specific objectives: Determine how transformational leadership improves the school climate in the students of the I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey in Iquitos. Determine how the transformational leadership and educational management of the director influence the school climate in the students of the I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey in Iquitos. Determine how transformational leadership and interpersonal relationships influence school climate in the students of the I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey in Iquitos. The hypothesis proposed as an alternative solution to the problem of the Educational Institution is: If a program of formation of transformational leaders based on the scientific theories of Bass and Avolio is designed and founded, then it will contribute to the improvement of the school climate in the students of the IEPSM Rosa Agustina Donayre de Morey. According to the results obtained, the Training Program for Transformational Leaders was designed and founded to improve the school climate in the students of the I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey. Iquitos-2017.

**Keywords:** Training Program, Transformational Leadership, School Climate

## **INDICE**

<b>CARÁTULA</b>	<b>i</b>
<b>PÁGINA DE JURADO</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>13</b>
<b>ANALISIS DE ESTUDIO</b>	<b>13</b>
1.1. Ubicación: Ciudad de Iquitos	13
1.2. Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio	19
1.3. Características del problema	21
1.4 Metodología	27
<b>CAPITULO II</b>	<b>30</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>30</b>
2.1. Teorías Científicas relacionadas al clima escolar	30
2.2 Definiciones de clima escolar	32
2.3 Orígenes del concepto de clima escolar	33
2.4 Tipos y características del clima escolar	34
2.5 Componentes del clima escolar	36
2.6 Beneficios de un clima escolar óptimo en el aula	39
2.7 Rasgos y habilidades de un líder	41
2.8 El líder estudiantil en el ámbito escolar	44

2.9 Liderazgo Transformacional	49
2.9.1 Definición	49
2.9.2 Dimensiones de Liderazgo Transformacional	50
2.10 Liderazgo Transformacional y su aplicación en las relaciones interpersonales	55
2.11 Liderazgo Transformacional y los procesos de mejora en Educación.	56
2.12 El Liderazgo Transformacional y la eficacia.	58
2.13 Modelo de Gestión TQM	59
<b>CAPITULO III</b>	<b>64</b>
<b>ANÁLISIS, RESULTADOS Y PROPUESTA</b>	<b>64</b>
3.1 Análisis de los resultados	64
3.2 Construcción de la propuesta	97
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>120</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO</b>	<b>125</b>



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema del clima escolar está tomando mayor importancia en el ámbito social y escolar, no sólo a nivel nacional sino también en el plano internacional debido a que se observa un clima de violencia que se percibe dentro de las escuelas casi de forma cotidiana y además existe una exigencia clara en el mejoramiento de los aprendizajes.

En estudios realizados por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (**LLECE**) y publicado por la **UNESCO (2008)** sobre los factores que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes, el más relevante es el del clima escolar o clima de aula, es decir, aquel salón en el cual el docente tiene una buena relación con los estudiantes, los alumnos no pelean continuamente entre sí y hay una disciplina aceptada y aplicada, tiene mayor efecto positivo en el aprendizaje.

De esta manera, se considera que un clima escolar adecuado propicia la comunicación y el trabajo colaborativo entre los diversos actores. Cuando existe cierto nivel de armonía, adecuados canales de comunicación, reconocimiento y estímulo a los distintos actores se da un alto grado de satisfacción y generan expectativas que se ven cumplidas con los logros alcanzados.

El estudio sobre el clima escolar ha sido abordado desde diferentes aspectos como: clima social escolar, clima motivacional, clima afectivo, entre otros, lo que ha generado una falta de precisión y acuerdos en su delimitación. El clima social **escolar** se refiere, según **Arón y Milicic (1999)**, a “la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el cual se desarrollan sus actividades habituales, en este caso, el colegio”. Esta percepción del clima social incluye la apreciación que tienen los agentes que forman parte del sistema escolar sobre las normas y creencias

que caracterizan el clima escolar. Las instituciones educativas poseen un clima escolar que está influenciado por un conjunto de factores que afectan los resultados estudiantiles, asociados a lo académico, social y afectivo; de modo que la comprensión del clima escolar permitiría mejorar las intervenciones que se realicen en la institución.

Es por ello que debido a la importancia de los roles que desarrollan cada uno de los agentes implicados en el proceso educativo, siendo los estudiantes el centro de este y de la actividad educadora, creemos que el tema del liderazgo estudiantil en la vida institucional de la escuela es ineludible, pues el liderazgo es inherente a todo grupo y es parte de la cultura de cualquier organización (**Lorenzo & otros, 2011**). Es decir, los estudiantes en las escuelas como parte constitutiva fundamental de ellas no están exentos de ser partícipes de la vida escolar, más allá de las labores académicas, pues cuentan con un gran potencial para liderar e influir de forma positiva en sus semejantes para la mejora de su entorno (**Cámere, 2014; Wallin, 2003**).

En relación a lo anterior Hine (2012) sostiene que son muchos los autores que apuntan que la creación de oportunidades para el desarrollo del liderazgo estudiantil en el ámbito escolar contribuye positivamente a la persona, escuela y comunidad en general; siendo estas experiencias de liderazgo cruciales para promover la responsabilidad social, liderazgo comunitario, la ciudadanía activa y servicio. En palabras de Giroux & Mc Laren (1998) —...las escuelas pueden ser defendidas como instituciones que proveen conocimiento, habilidades, relaciones sociales y visión necesarias para educar a una ciudadanía capaz de construir una democracia crítica.

A partir de lo expuesto surgió la motivación y el interés para la realización de ésta investigación **evidenciándose el problema científico** donde se observa en los estudiantes de la I.E.P,S.M Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos un escaso

clima escolar; lo cual se percibe o se manifiesta a través de : falta de respeto, insultos, burlas, apodos.

Se planteó como **objetivo general**: Diseñar y fundamentar un Programa de Líderes Transformacionales para contribuir a la mejora del clima escolar en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Morey. Se establecieron como objetivos específicos, en primer lugar: Identificar los factores asociados para mejorar el clima escolar en los estudiantes. Conocer el nivel de liderazgo estudiantil y finalmente Fundamentar el marco teórico sobre clima escolar y liderazgo transformacional en los estudiantes.

**El objeto de investigación** es el proceso de mejora del clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos.

**La hipótesis** sería Si se diseña y fundamenta un programa de líderes transformacionales sustentado en las teorías de Bernard Bass y Avolio entonces se contribuirá a la mejora del clima escolar en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos.

**En el primer capítulo**: Análisis del Objeto de Estudio, se hace referencia a la ubicación de la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos, el surgimiento del problema, características de la problemática y la metodología de la investigación.

**En el segundo capítulo** se aborda el marco teórico tanto de la variable dependiente: Clima escolar y la otra variable la independiente que este caso fue el liderazgo estudiantil organizado en base a dimensiones, características del líder y las características del ejercicio del liderazgo, nivel de participación, la toma de decisiones,

el poder, la influencia, el rol del líder y las condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo.

Existe una multiplicidad de factores que influyen en el ejercicio del liderazgo, no solo relacionados al mismo líder (cualidades, formación como líder), sino el adulto en su rol organizador y orientador debe asegurar la existencia de espacios para la participación e intervención en la toma de decisiones. Se reconocen también dos tipos de poder: el poder por recompensa que se fundamenta en el control que tiene el representante sobre un estímulo (la calificación de conducta en este caso), y el poder por referencia, es decir basado en admiración y la identificación personal con el líder. Por otro lado, hay una manifiesta valoración positiva por el rol del líder estudiantil, en cuanto implica un compromiso asumido y beneficia a sus compañeros, siendo portavoz de los mismos y aportando a la construcción de un Programa de Formación de líderes a seguir.

**En el tercer capítulo:** Resultados de la Investigación comprende el análisis y discusión de los resultados y la presentación de la propuesta o la etapa de significación práctica.

Finalmente, se consigna las conclusiones a las que se ha arribado al término de la investigación, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

Espero con ésta investigación contribuir al campo del conocimiento educativo con respecto al liderazgo estudiantil en la escuela y motivar a futuras investigaciones sobre este tópico en especial, que merece nuestra atención por constituir una gran oportunidad de mejora en las escuelas y potenciar las habilidades de nuestros líderes estudiantes.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1 UBICACIÓN:**

La ciudad de Iquitos se encuentra en la selva norte, al oriente del país. Es capital de la Región Loreto, que con casi el 30% del territorio nacional es la mayor y más septentrional del Perú. La ciudad se halla a orillas de un brazo secundario del río Amazonas, frente a un gran blanco permanente llamado Padre Isla, boscoso y de casi veinte kilómetros de longitud. La ciudad está rodeada de un sin número de ríos y canales menores.

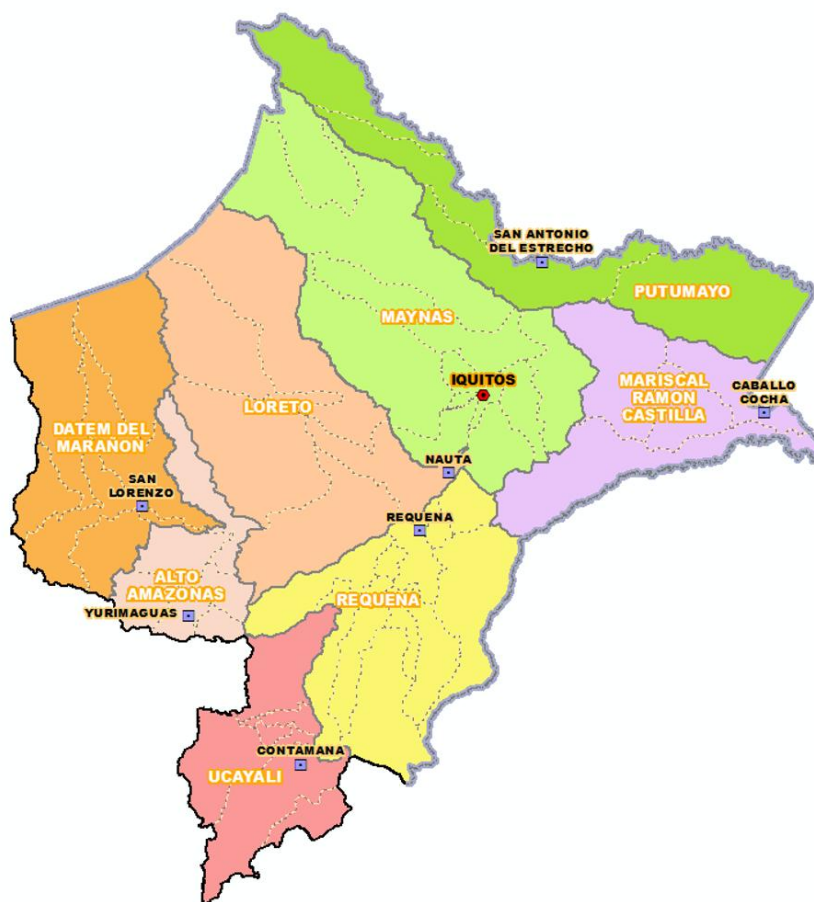
A poca distancia se halla la confluencia del gran río Napo con el Amazonas. En este mundo fluvial, las comunicaciones dependen tanto o más de la navegación que del transporte terrestre, prácticamente inexistente fuera de la ciudad de Iquitos.

La ciudad de Iquitos tiene una superficie territorial de 5.932,25 Km. y 261 648 habitantes aproximadamente.

La cuenca del Amazonas es la más grande del mundo, no sólo por su extensión sino por su caudal y por la riqueza biológica que alberga, la fauna íctica es considerada la más rica del planeta, cuyo potencial hidrobiológico cuenta con una biomasa de más de 748 especies identificadas, la que actualmente es explotada de manera artesanal.

En casi toda la región, el clima es cálido y muy lluvioso. Las lluvias suceden a lo largo de todo el año. La temperatura promedio es de 17° C a 20° C en los meses de junio y julio y una máxima de hasta 36° C en los meses de diciembre a marzo. No obstante, el clima cálido en estos meses, se considera esta época del año como invierno. La humedad promedio es de 84% con fuertes lluvias durante todo el tiempo.

Geográficamente Iquitos está demarcado por el Norte con el distrito de Mazán, por el Noroeste con el distrito de Alto Nanay, por el Este con el distrito de Indiana y por el Oeste con el lago Morona Cocha. En el año 1808, don Hipólito Sánchez Rangel, obispo de Maynas, reporta que el caserío de Iquitos tenía 171 habitantes y el 8 de junio de 1842 contaba con más de 200 habitantes.



**Fuente:** [http://www.perutoptours.com/index15lo\\_mapa\\_loreto.html](http://www.perutoptours.com/index15lo_mapa_loreto.html)

Según datos históricos, en 1864 Iquitos era una pequeña aldea poblada por la tribu Iquito, procedente del Alto Nanay; fue fundada como una misión jesuita en 1757 con el nombre de “San Pablo de los Napeanos”, pueblo habitado por indígenas napeanos, yameos e iquito.

En los años 1863 y 1864, época del caucho, Iquitos se convierte en la ciudad más rica del Perú, evidenciándose su desarrollo económico y social. En 1897, Nicolás de Piérola nombra a la ciudad como capital del Departamento de Loreto.

La vía de transporte de la ciudad de Iquitos a los distritos más cercanos como Belén, San Juan y Punchana, por tierra es mediante motocar, ómnibus y bicicleta y en las zonas rurales la población utiliza el transporte acuático en deslizador, bote a motor, peque peque y canoas. La vía más usual para llegar a la ciudad de Iquitos es la acuática y aérea.

Para trasladarse de Iquitos a las capitales de los distritos de Indiana, Mazán, las Amazonas, Fernando Lores y Alto Nanay se utiliza el medio acuático que demora de una a cuatro horas en deslizador.

De la información del INEI (2017) se aprecia una tendencia negativa de la población de 3 a 5 años, pues decrece de 74,203 en el 2010 a 68,421 en 2016; es decir, en seis años cae en 1.3%. Pero a pesar de ello, la matrícula del mismo rango de edad en el ámbito público se incrementó durante el mismo período, pasando de 63,693 en el 2010 a 70,648 en 2016, así como de 2,407 en la matrícula privada en 2010 a 4,024 en 2016. En otras palabras, la tasa media de variación es de 2.2% en matrícula pública y de 9.6% en matrícula privada. Así, se podría decir que tanto la matrícula pública como la privada crecieron, aunque la privada en mayor medida que la pública. El hecho de que, a pesar de que disminuya la población la matrícula continúe creciendo, es un primer indicio de que la cobertura de educación inicial estaría incrementándose en la región de Loreto.

En Iquitos existe un parque zoológico recientemente inaugurado, así como algunas edificaciones de interés, producto de la fiebre del caucho del siglo pasado,

como las antiguas casonas de mosaicos frente al malecón, y la primera vivienda prefabricada de América: la Casa de Hierro, diseñada y construida por Gustave Eiffel y traída desde Europa por partes (tuercas y pernos incluidos) y ensamblada en el lugar en que se encuentra, en el centro de la ciudad.

**La I.E.I.P.S.M “Rosa Agustina Donayre de Morey”.** Fue creada como gran unidad escolar de mujeres a los 31 días del mes de enero de 1964 por ley 14855 a iniciativa de sus gestores Dr. Rafael Eguren Ordongoitía y Hector Vargas Haya, y así mismo contó con el apoyo de los señores diputados Ricardo Caverro Egusquiza y Victor Raúl Hidalgo Morey, siendo promulgado por el Presidente Fernando Belaunde Terry.

Inició sus labores escolares en un reducido local de la escuela fiscal ubicado en la primera cuadra de la calle Napo, un día lunes 13 de abril de 1964 con 106 alumnas, distribuidas en 3 aulas en primer año de educación secundaria, haciéndose cargo de la dirección en condición de nombrada el 8 de abril de ese mismo año. La primera directora Dra. en Educación Socorro Peña Jimenez, con resolución directoral N° 00994, siendo su período hasta el 16 de julio de 1970.

Inició sus labores en local de la calle Yavarí con Samanez Ocampo el 13 de Abril de 1964 con 106 alumnos en el primer año de educación secundaria con tres secciones, siendo la primera directora la señora Dra. Socorra Peña Jiménez.

La Institución educativa lleva el nombre de una notable dama Loretana que dedico su vida en la selva peruana al servicio de los más necesitados, participó en los conflictos de Ecuador y Colombia en los años 1910 y 1911, fue integrante del cuerpo de enfermeras de la Cruz Roja, participando también en la primera guerra mundial y en la Toma de Leticia.



En 1968, el gobierno de entonces construyó en el lugar antes mencionado el amplio local donde ahora funciona la institución. En el transcurso de su funcionamiento hasta la actualidad han dirigido la institución una gama de docentes profesionales, con espíritu crítico y creativo. Actualmente la I.E. “Rosa Agustina Donayre”, está siendo dirigida por el Licenciado en Educación Walner Vela Lozano.

La institución Educativa, desde sus inicios logró conquistar un espacio preferencial entre las primeras Instituciones Educativas de Iquitos y de la región; logrando los primeros lugares en las diferentes competencias escolares a nivel local, regional, nacional e internacional.

En el año 1995 se coronó como campeón nacional de Voley de Damas y compitió en el campeonato Sudamericano en la ciudad de Asunción, Paraguay; donde logró traer la medalla de Bronce al ocupar el Tercer Lugar. En ese mismo año la Institución Educativa representó a Loreto ante 39 delegaciones de países Iberoamericanos, con el alumno Galo Gastelú Arévalo, quien ganó el concurso y participó como Embajador cultural en toda la ruta Argentina.

Bajo la dirección del Lic. Andrés Avelino Neyra Salazar, se organizaron los siguientes clubes escolares: Turismo, Voley, Fútbol, Básquetbol, Ajedrez, Natación, Atletismo, Artesanía, Dibujo y Pintura, Danza, Karate, Kung Fu y Oratoria.

En el año 1998 se coronó como campeón Nacional de Vóley Femenino, realizado en el Cuzco, participando en los sextos juegos sudamericanos en la ciudad de Temuco – Chile, conmocionando al aficionado loreto al obtener el Título de Campeón Sudamericano, bajo la dirección técnica del profesor de Educación Física Víctor Isaac Torres Negrón; en mérito a este gran triunfo y por ser la primera Institución del Perú que lograra el título de Campeón Sudamericano, el congreso de la República

Condecoró a la institución con la Medalla de Honor en grado de “Caballero”, según resolución N° 012-99-P/ CMMHC-RE-PE; ceremonia que se llevó a cabo en el Salón del Club Social Internacional con la presencia de las siguientes autoridades: Jorge Luis Donayre Lozano, gestor del premio; Luis Campos Baca, presidente de la comisión; Iván Vásquez Valera; alcalde de Iquitos; representantes del congreso, prefecto de la región, generales de las fuerzas armadas y directores regionales.

En el año 1999 es elegido centro piloto de experimentación del nuevo enfoque educativo, también en este año representó a Loreto en las disciplinas de básquetbol, natación y atletismo masculino en el pre sudamericano en Lima y el campeonato nacional en Arequipa, como una Institución Educativa que formaría jóvenes educandos en las opciones laborales de: costura, electricidad, cocina y repostería, contabilidad y artesanía. Cumpliendo así la norma legal que con RD 032 – 2005 – ED del 11 de febrero del 2005.

Desde el año 2001 la Institución desarrolla proyectos pedagógicos innovadores ganando en los diferentes concursos convocados por el Ministerio de Educación en coordinación con entidades públicas y privadas; dando así mejores oportunidades de formación académica y empresarial a cada uno de los estudiantes.

Se puede afirmar que los padres de familia contribuyen muy poco a la mejora de la calidad educativa de sus hijos, debido a que la gran mayoría de ellos dedican su tiempo a crearse su propia fuente de subsistencia, dedicándose al comercio ambulatorio, venta de pan llevar, agricultura, pesca artesanal etc. En su mayoría los padres de familia son emigrantes de los caseríos aledaños a la I.E.

La I.E. “Rosa Agustina Donayre de Morey” en estudio ocupa un terreno de 5,200 m<sup>2</sup>, en la zona urbana y en la misma avenida de la calle Putumayo, Frente al Coliseo

Cerrado y al Estadio Max Augustin, encerrado dentro de los siguientes límites y medidas perimétricas; por el frente con el Estadio Max Augustin, por la derecha con la calle Almirante Guisse, por la izquierda con la Calle Rómulo Espinar, por el Fondo con la calle Napo Cuadra 12.

## **1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO:**

**Para Castro (2012)** el clima escolar es la valoración que los miembros de una comunidad educativa hacen sobre el grado de satisfacción de la convivencia y relaciones entre ellos y que el desarrollo de éstas son un factor importante que define el tipo de experiencias que se dan en las aulas.

Asimismo, **Sandoval (2014)** afirmó que el tipo de clima escolar que se percibe en el aula dependerá del tipo de convivencia que se practique. Por ello, es preciso la enseñanza y la práctica de valores tales como el respeto, la solidaridad, la cooperación entre pares y a su vez se formen personas capaces de vivir en un entorno de paz, armonía, que tengan la destreza de construir relaciones sociales pacíficas.

A esto, **Carmona, Chavarría y Leiva (2014)** añadieron que mientras exista una mejor calidad en las relaciones interpersonales, existirá un adecuado clima escolar, por lo que el desarrollo de las habilidades sociales dentro del aula de clases es de suma importancia para el clima escolar. Por lo tanto, cuanto mejores sean las relaciones interpersonales, existe una mayor probabilidad de contar con un clima positivo en las aulas.

Sin embargo, una de las principales problemáticas que ataca el clima escolar y el desarrollo de las habilidades sociales dentro del mismo es el acoso escolar. El cual, según Lendoiro (2013) y Rodríguez (2017), comprende situaciones de violencia progresiva; es decir, que se inician con insultos, intimidación, bromas pesadas, apodos

e interacciones afines llegando hasta golpes o accidentes intencionales, los cuales son consecuencia de una inadecuada práctica de las habilidades sociales, generando un clima escolar de violencia, que empeora progresivamente.

**En el entorno internacional La United Nations Children's Fund (UNICEF, 2014)**, indica que 7 de cada 10 estudiantes (70%) de América Latina y el Caribe han sufrido de algún tipo de acoso escolar reflejando el clima escolar dañino, donde 36% de los casos refiere haber sufrido violencia física; 32% menciona haber sufrido el rompimiento de sus objetos personales; 14%, violencia verbal; 10%, amenazas por parte de su compañero y 8% violencia social, lo que equivale que un 32% se debe por interacciones con escasas habilidades sociales (violencia verbal, social y amenazas) y 68% por la práctica de dichas interacciones (violencia física y rompimiento de objetos). Provocando, que el 40% de estos casos llegue hasta el suicidio, lo que representa cinco veces la media mundial.

En ese sentido, **la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016)**, menciona que alrededor de 600 mil adolescentes a nivel mundial entre los 14 a 18 años se suicidaron a causa de convivir en ambientes escolares dañinos, donde fueron víctimas constantes de faltas de respeto, tratos agresivos, falta de compañerismo y apoyo entre sus integrantes, dando lugar al acoso y ciberacoso escolar, exponiendo la falta de una adecuada práctica de habilidades sociales, que promueva una convivencia en paz.

**En el marco nacional, el Instituto Nacional de Estadística e Investigación** (INEI, 2016) afirmó que, en el 2015, el 50,1% de niños y niñas fueron víctimas de forma constante de violencia física o psicológica por parte de otros compañeros de su institución educativa y un 75,3% de niños y niñas fueron “alguna vez” víctimas de este tipo de violencia. Además, indican que el 75,7% de los casos de violencia escolar se

dan dentro de las aulas de clases seguido por el 39,2% que ocurren en el patio dando lugar a un clima escolar negativo. Por último, se indicó que el 62% de las víctimas de violencia escolar cuyas edades oscilan entre 9 a 11 años buscan ayuda rápidamente, observando que un 47,8% acudió a su madre o un familiar cercano, mientras que el 29,1% buscó a su docente.

**Asimismo, el Sistema Especializado en Reportes de Caso de Violencia Escolar (SISEVE, 2017)** informó que se reportaron 11,643 casos de violencia escolar, entre setiembre del 2013 y abril del 2017. La mayoría de los casos (6,869) fue de violencia entre escolares, reflejada en casos de violencia física, verbal, psicológica y sexual, además del ciberbullying, el hurto y uso de armas. Dichas situaciones de violencia afectan directamente al clima escolar, observando que 10,134 casos se dan por interacciones con poco o escaso uso de las habilidades sociales (violencia verbal y psicológica) y 8,694 casos por la práctica constante de dichas interacciones (violencia física, sexual y ciberbullying, hurto y armas).

Sobre ello, **Castillo (2011) y Bujaico y Gonzales (2015)** manifiesta que solo un adecuado aprendizaje y práctica de las habilidades sociales durante la etapa escolar, puede mitigar de manera significativa el acoso escolar, al promover la construcción de un clima escolar destacado. En caso contrario, la ausencia de un trato con respeto, asertividad, reforzadores, elogios, comprensión y empatía solo favorece a destruir el clima escolar, permitiendo entre sus interacciones, la agresión y violencia.

### **1.3 CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA:**

Nuestra realidad educativa y lo inminente del clima escolar desfavorable en la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos que debemos afrontar son más

de organización que de enseñanza, éstas absorben el mismo aire conflictivo de la sociedad, en consecuencia, esos mismos problemas se reflejan en las aulas.

Vivimos en una adaptación sociocultural cambiante globalizada que nos afecta considerablemente. Pues nos encontramos en una carrera contra el tiempo, un ejemplo claro son las relaciones sociales entre estudiantes, compañeros de aula, que casi ni dialogan por múltiples motivos y no existe confianza entre ellos.

Sin darnos cuenta el avance tecnológico y los medios de comunicación influyen a nuestros estudiantes de manera favorable y desfavorablemente, ya que facilitan la comunicación, pero también pueden convertirse en elementos dañinos para ellos. Entre los avances tecnológicos se puede mencionar a la televisión y sobretodo el Internet. Los estudiantes se informan más rápido de noticias negativas, música, moda, deporte, etc. Ellos van asimilando inconscientemente de modelos a seguir, sin darse cuenta que en la mayoría de los casos estos modelos no es nada educativa o formadora de valores. Se puede mencionar que cuando ven las noticias lo primero que se enteran son puras violencia, corrupción, injusticia, drogas, delincuencia, muerte, etc. En general se va construyendo un panorama negativo de la realidad y estos son plasmados en los hogares con los problemas familiares, discusiones diarias entre padres por falta de dinero, trabajo, stress, o una convivencia violenta, en la que se da maltratos físicos psicológicos a los hijos, los hijos crecen traumatizados por ver a sus padres separados o estar en permanente decisiones. Nosotros los profesores recibimos en las aulas diferentes clases de alumnos y cada uno con diferentes problemas. Los alumnos llegan al colegio con sus experiencias propias, con propios hábitos, sus conocimientos adquiridos influenciados por su entorno social.

Por lo tanto, en las aulas acogemos distintos tipos de estudiantes de nivel secundario con sus respectivas formas de pensar y actuar. Entonces nos preguntamos cómo lograr aprendizajes significativos en ellos que vienen al colegio con todos estos problemas además vienen desmotivados, solo vienen a cumplir y los padres de familias sólo se los ven rara veces.

Asimismo, se debe de resaltar que para que exista un buen clima en el aula, debemos complementarlo con normas de convivencia, elaborados por ellos mismo en el aula y así sean cumplidas fielmente por todos y en el momento que alguno de ellos rompa esta norma deberían conversar para hacerle entender que se debe de cumplir por todos para llevar una convivencia eficaz y solidaria.

Es así como la problemática en mención evidencia un aumento en casos, lo que pone en riesgo el desarrollo de un panorama educativo nacional saludable y de bienestar para la comunidad estudiantil lo cual afecta directamente al clima escolar donde estos sucesos se dan cada día. **En la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey, se observó en las aulas de clase falta de respeto, insultos, burlas, apodos y pleitos entre estudiantes, lo cual dificulta de manera directa la concepción del clima escolar.**

Por otro lado, existe la necesidad de mejorar el clima escolar lo más pronto posible para que el proceso enseñanza aprendizaje y consigo el rendimiento escolar debido que se logra evidenciar que no se tiene un buen clima en la comunidad estudiantil, debido que existe la rivalidad de notas y comparaciones entre los mismos alumnos este tipo de situaciones genera problemas de comportamiento y agresiones entre ellos al aplicar la presente estrategia se estaría beneficiando de esta manera a todos los estudiantes de la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos.

Por tanto, es fundamental promover la propuesta de programas de formación de liderazgo transformacional, el cual prepare a los futuros líderes de nuestra sociedad, con capacidad resolutiva frente a los problemas que aquejan a la institución educativa para influenciar sobre sus compañeros(as) y lograr los éxitos educativos deseados.

El clima de una organización nunca es neutro, siempre impacta, ya sea actuando como favorecedor u obstaculizador del logro de los propósitos institucionales.

En términos generales, los climas escolares positivos o favorecedores del desarrollo personal son aquellos en que se facilita el aprendizaje de todos quienes lo integran; los miembros del sistema se sienten agrados y tienen la posibilidad de desarrollarse como personas, lo que se traduce en una sensación de bienestar general, sensación de confianza en las propias habilidades, creencia de la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña, identificación con la institución, interacción positiva entre pares y con los demás actores. Los estudiantes se sienten protegidos, acompañados, seguros y queridos (Arón y Milicic, 1999; Milicic, 2001; Bris, 2000; Fundación Chile Unido, 2002 entre otros).

**Estudios realizados por Howard y colaboradores** (1987, cit. en Arón y Milicic, 1999), caracterizan las escuelas con Clima Social positivo como aquellas donde existe:

- Conocimiento continuo, académico y social: los profesores y alumnos tienen condiciones que les permiten mejorar en forma significativa sus habilidades, conocimiento académico, social y personal.
- Respeto: los profesores y alumnos tienen la sensación de que prevalece una atmósfera de respeto mutuo en la escuela.
- Confianza: se cree que lo que el otro hace está bien y lo que dice es verdad.



- Moral alta: profesores y alumnos se sienten bien con lo que está sucediendo en la escuela. Hay deseos de cumplir con las tareas asignadas y las personas tienen autodisciplina.
- Cohesión: la escuela ejerce un alto nivel de atracción sobre sus miembros, prevaleciendo un espíritu de cuerpo y sentido de pertenencia al sistema.
- Oportunidad de input: los miembros de la institución tienen la posibilidad de involucrarse en las decisiones de la escuela en la medida en que aportan ideas y éstas son tomadas en cuenta.
- Renovación: la escuela es capaz de crecer, desarrollarse y cambiar.
- Cuidado: existe una atmósfera de tipo familiar, en que los profesores se preocupan y se focalizan en las necesidades de los estudiantes junto con trabajar de manera cooperativa en el marco de una organización bien manejada.

Por el contrario, los climas escolares negativos u obstaculizadores del desarrollo de los actores de la comunidad educativa, generan estrés, irritación, desgano, depresión, falta de interés y una sensación de agotamiento físico (**Arón y Milicic, 1999**).

Desde la perspectiva de los profesores, un clima negativo desvía la atención de los docentes y directivos, es una fuente de desmotivación, disminuye el compromiso de éstos con la escuela y las ganas de trabajar, genera desesperanza en cuanto a lo que puede ser logrado e impide una visión de futuro de la escuela (**Raczynski y Muñoz, 2005**). En los estudiantes un clima negativo puede generar apatía por la escuela, temor al castigo y a la equivocación (**Ascorra, Arias & Graff, 2003**).

Además, estos climas vuelven invisibles los aspectos positivos, por lo tanto, provocan una percepción sesgada que amplifica los aspectos negativos, volviéndose las interacciones cada vez más estresantes e interfiriéndose una resolución de conflictos constructiva (**Arón y Milicic, 1999 b**).

Un clima escolar positivo, donde prime la percepción de la escuela como un lugar donde se acoge a las personas y se ofrecen oportunidades para el crecimiento, genera motivación por asistir a la escuela y aprender, favoreciendo lo que se ha llamado el “apego escolar” de los estudiantes, que significa generar vínculos de cercanía e identificación con las escuelas (**Alcalay, Milicic, Torreti, 2005**). Se ha estudiado que ello favorece el que los estudiantes se mantengan en la escuela y asistan sistemáticamente a clases, así también los profesores; ambas, condiciones básicas para generar cualquier proceso de mejora educativa (Arón et al. 1999).

**Arón y Milicic (1999b)** distinguen climas sociales tóxicos y nutritivos que fomentan o frenan el desarrollo socio afectivo de los estudiantes. Un clima social tóxico, caracteriza la institución escolar como un lugar donde se percibe injusticia, priman las descalificaciones, existe una sobre-focalización en los errores, sus miembros se sienten invisibles y no pertenecientes, las normas son rígidas, se obstaculiza la creatividad y los conflictos son invisibilizados o abordados autoritariamente. Tal escenario, puede generar apatía por la escuela, miedo al castigo y la equivocación (**Ascorra, Arias & Graff, 2003**). Por el contrario, un clima escolar nutritivo, se caracteriza por la percepción de justicia, énfasis en el reconocimiento, tolerancia a los errores, sentido de pertenencia, normas flexibles, espacio para la creatividad y enfrentamiento constructivo de conflictos (**Arón & Cols, 1999b**).

**Marshall (2003)** señala que múltiples investigaciones sobre clima escolar demuestran que las relaciones interpersonales positivas y oportunidades de aprendizaje óptimas para todas las poblaciones demográficas escolares, incrementan los niveles de éxito y reducen el comportamiento desadaptivo de éstas (entre otras, refiere a **McEvoy y Welker**, 2000).

## **1.4 METODOLOGÍA:**

### **1.4.1. Hipótesis de investigación**

Si se diseña y fundamenta un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bernard Bass y Avolio, entonces se contribuirá a la mejora del clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

### **1.4.2. Variables**

Variable Independiente: Liderazgo estudiantil transformacional

Variable Dependiente: Clima Escolar

### **1.4.3. Población**

**Población.-** Está constituida por todos los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

**1.4.4. Unidad de muestra.-** Es un subconjunto de estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”; asciende a 59 estudiantes de dos salones de 5° “A” y “B” nivel secundario.

#### **1.4.5. Unidad de análisis**

Un estudiante de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017

#### **1.4.6. Tipo de investigación**

El Tipo de Investigación desarrollado en el presente estudio de acuerdo a su orientación es Básica y según la técnica de contrastación es propositiva.

#### **1.4.7. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es descriptivo, explicativo y propositivo.

#### **1.4.8. Técnica e instrumentos de recolección y procesamiento de datos**

**1.4.8.1. Encuesta:** Cuestionario aplicado a los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017

**1.4.8.2 Instrumento.-** Los principales instrumentos que se aplicarán a los estudiantes de 5° de secundaria de las secciones A y B fueron el cuestionario de liderazgo transformacional y la evaluación del clima escolar.

#### **1.4.9 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos**

En cuanto al procesamiento de datos éste consistirá en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas y obtener como resultado. Los datos recolectados serán procesados de manera automatizada utilizando el software SPSS versión 22 paquete estadístico Excel; luego se realizará la tabulación, simple y cruzada. Los resultados se ilustrarán mediante tablas

estadísticas de entrada simple y doble de acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación. Para una mejor comprensión de algunas características de estudio se presentarán gráficos de barras, además de medidas estadísticas y la prueba estadística T de student (coeficiente de spearman) para medir las variables Liderazgo estudiantil transformación en los estudiantes y el Clima Escolar.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 TEORÍAS CIENTÍFICAS RELACIONADAS AL CLIMA ESCOLAR**

Como decíamos, los supuestos que fundamentan el estudio del «clima» o ambiente social en las organizaciones e instituciones humanas proceden de teorías psicosociales que asocian las necesidades y motivaciones de los sujetos con variables estructurales de tipo social. En específico, muchos estudios sobre clima se basan en el modelo «interaccionista» desarrollado por **Kurt Lewin** y posteriormente por **Murray** en la década del 30 en Estados Unidos (**Nielsen y Kirk** 1974).

Este modelo busca examinar las complejas asociaciones entre personas, situaciones y resultados individuales. **Magnusson y Endler** (1977) describen brevemente los elementos básicos del modelo interaccionista:

- i) La conducta actual es una función de un proceso continuo de interacción multidireccional o de feedback entre el individuo y las situaciones en que se encuentra.
- ii) El individuo es un agente activo e intencional en este proceso interactivo.
- iii) Por parte de la persona, los factores cognitivos y motivacionales son determinantes esenciales de la conducta.
- iv) Por parte de la situación, el significado psicológico de la percepción de las situaciones por parte del sujeto es un factor importante y determinante.

**Lewin introduce el concepto de «atmósfera psicológica»**, definiéndolo como «...una propiedad de la situación como un todo» (Lewin, 1965) que determinará, en importante medida, la actitud y conducta de las personas. Es este mismo autor quien

destaca la importancia de la subjetividad de la persona en la comprensión de su espacio vital.

Desde entonces son muchos los autores y enfoques que entienden que el ambiente y su interacción con las características personales del individuo son determinantes fundamentales de la conducta humana.

En el campo de la educación y la psicología educacional, las tendencias actuales en el estudio de la calidad educativa se han hecho parte de este deseo de comprender mejor las influencias del entorno social cercano en las conductas y actitudes de las personas.

Son variados los estudios que se centran en las características de los centros educativos (a nivel organizacional y de aula) y su relación con los resultados de la institución, en términos de logros de aprendizaje, bienestar personal entre sus miembros, eficacia en la gestión, etc. De ahí que el estudio del clima se esté convirtiendo en una de las áreas de investigación educativa de mayor relieve en el ámbito internacional.

Hecha esta primera definición, habría que introducir una distinción básica y decir que el clima escolar o clima social escolar puede ser estudiado desde una mirada centrada en la institución escolar (clima organizativo o de centro) o centrada en los procesos que ocurren en algún «microespacio» al interior de la institución, especialmente la sala de clases (clima de aula), o desde ambas.

Una segunda distinción que podemos hacer sobre el concepto clima escolar es que, si éste se define a partir de las percepciones de los sujetos, es posible estudiarlo

desde las percepciones que tienen los distintos actores educativos: alumnos, profesores, paradocentes o apoderados.

Si bien los efectos del clima social se hacen sentir en todos los miembros de una institución, por lo que, en general el concepto o la percepción que se tiene del clima social escolar tiende a tener elementos compartidos por todas las personas que pertenecen a un curso o establecimiento educacional; es común también que haya una variabilidad de opiniones y percepciones, pues éstas dependen de (se construyen desde) las experiencias interpersonales que se hayan tenido en esa institución.

## **2.2 DEFINICIONES DE CLIMA ESCOLAR**

Entre los diferentes representantes del tema, se encuentran **Milicic y Arón** (2011); **Guerrero** (2013) quienes definen al clima escolar como el escenario y conjunto de condiciones ambientales donde los individuos que pertenecen al sistema escolar desarrollan sensaciones y percepciones a cerca de las relaciones interpersonales que se dan en el contexto escolar y las características de dichas interacciones, a partir de sus experiencias vividas dentro del sistema, además incluyen su percepción sobre las normas y sus creencias.

En la misma línea, **Guzmán, Alarcón, Romagnoli y Cortese** (2008); **Sandoval** (2014) indicaron que el clima escolar no es constructo homogéneo, debido a que parte de las percepciones de las relaciones que se desarrollan entre todos los participantes de la comunidad estudiantil.

En ese sentido, **Murillo y Becerra** (2009) y **Gázquez, Pérez y Carrión** (2011) afirmaron que el clima escolar se vincula directamente con las relaciones interpersonales que se desarrollan entre docentes y estudiantes, en la convivencia diaria, con un efecto directo en el aprendizaje de estos últimos.



Por último, **El Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE, 2013)** definió al clima escolar como el producto de las relaciones humanas que prevalecen en las escuelas, además de ser el reflejo de las capacidades que se instalan en las mismas.

### **2.3 ORÍGENES DEL CONCEPTO DE CLIMA ESCOLAR**

El clima escolar tiene sus orígenes en el concepto clima organizacional, que toma elementos de la psicología social, con el fin de entender la evaluación del individuo respecto a su entorno y relaciones (**Rodríguez, 2004**).

**Cornejo y Redondo (2001)** agregan que el clima escolar tiene inicios en las teorías de Lewin del modelo interaccionista. Magnusson y Endler (citado por Cornejo y Redondo, 2001) explican este modelo en cuatro elementos básicos.

- La conducta actual en función de las interacciones que se dan con el entorno de forma multidireccional de acuerdo con la situación en que se encuentre
- La persona en un proceso interactivo constante
- Factores personales cognitivos y motivacionales
- La percepción del individuo de las situaciones y entorno (estructura física)

**Chávez (2004)** menciona que el clima escolar se da en función de las características de la persona (personalidad), las condiciones del entorno que lo rodean y la interacción de este con el medio. Es decir, la persona evaluará estos elementos para tener una percepción positiva o tóxica del clima escolar.

## 2.4 TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ESCOLAR

Seguidamente se detallan en conjunto los tipos de clima escolar y sus características, debido a que según el tipo de clima son sus respectivas características.

**Según el LLECE (2013)**, existen dos tipos de clima escolar: el positivo y el negativo.

- Clima escolar positivo: se caracteriza por una convivencia escolar positiva entre todos los actores, es decir, relaciones positivas entre estudiantes que valoran sus diferencias y tienen una relación fluida docente/estudiante, además de una alta organización en el aula, reflejada en el correcto manejo de conducta del profesor, de manera que los estudiantes responden a las reglas y normas de la clase, todo ello, favoreciendo a la productividad de la clase y al rendimiento académico de cada estudiante.
- Clima escolar negativo: se refleja en una convivencia violenta, con bullying y bajo rendimiento académico, evidenciando agresiones verbales, vandalismo, peleas, robos, también, una falta de habilidades para solucionar conflictos pacíficamente y un deterioro significativo del capital social.

Esta concepción es apoyada por **D'Angelo y Fernández (2011)**, **Gázquez et al. (2011)** y **Guzmán et al. (2008)**, quienes consideran las características generales señaladas, donde el clima escolar positivo favorece al sentimiento de pertenencia, agrado y bienestar en la convivencia, además de facilitar el aprendizaje de todos los involucrados, mientras que el negativo no lo hace. De igual modo, **Milicic y Arón (2011)** coincidieron con lo presentado, pero ellos denominaron a sus tipos de clima escolar: los nutritivos y tóxicos.

Además, **Gázquez** et al. (2011) añadieron que cambiar un clima escolar negativo a positivo, es una tarea larga y difícil, que requerirá el esfuerzo, inversión y compromiso de toda la comunidad estudiantil.

Por su parte, **Guzmán** et al. (2008); **Sandoval** (2014), cambiaron la denominación de clima escolar positivo a clima escolar favorecedor del desarrollo personal y clima escolar negativo a clima obstaculizador del desarrollo. Y también presentan dos subtipos de climas (microclimas), dentro de los tipos de clima escolar ya mencionados, estos son los siguientes:

Clima del aula: Este tiene que ver exclusivamente con las interacciones entre docentes estudiantes y estudiantes entre sí y se toman en cuenta los siguientes puntos:

- Percepción y expectativas del profesor en referencia a sus estudiantes
- Percepción del profesor sobre sí mismo
- Percepción y expectativas de los estudiantes en relación con el profesor
- Percepción de los estudiantes sobre sí mismos
- Percepción de la relación profesor-estudiante
- Relación entre pares

Clima de trabajo: este tiene que ver netamente con el sentir de la plana docente, sus relaciones laborales en el centro educativo y la sensación de bienestar y motivación laboral.

El papel que juegan estos microclimas, pues, si ambos son de tipo favorecedor de desarrollo, en conjunto construirán un clima escolar del mismo tipo, pero, si ambos no están en sintonía resultará en un clima obstaculizador de desarrollo.

## **2.5 COMPONENTES DEL CLIMA ESCOLAR**

A continuación, se presentan los componentes del clima escolar, los cuales determinan qué tipo de clima se construye en el aula. Esto quiere decir, que si los componentes son evaluados de forma positiva existirá un clima con las mismas condiciones, de forma contraria, si los componentes presentan evaluaciones negativas, resultará en un clima escolar negativo.

En ese sentido, **Sandoval (2014)**, menciona cinco componentes, los cuales son:

- Sentimiento de los estudiantes de ser objeto de atención
- Sentimiento de los estudiantes de justicia y equidad
- Sentimiento de los estudiantes de competencia (sentirse competente) y capacitado
- Sentimiento de orgullo de los estudiantes por estudiar en esa escuela
- Sentimiento de satisfacción general de los estudiantes por su escuela

Mientras que, los representantes del tema **Milicic y Arón (2011)** definen cuatro componentes del clima escolar, basados netamente en la percepción de los involucrados. Estos son los siguientes:

- Percepción de los profesores
- Percepción de los pares

- Percepción de los aspectos organizativos y
- Percepción de las condiciones físicas en que se desarrollan las actividades escolares.

De manera similar, **Murillo y Becerra (2009)** proponen también los siguientes cuatro componentes:

- La estructura: la cual se evalúa desde dos aspectos: la estática (la estructura en sí) y la sistemática (la organización).
- La cultura del centro: la que es entendida como la una red de conexión o estructuras de vinculación social que son compartidas por los miembros del centro educativo.
- El liderazgo: son las características y cualidades que los líderes del centro presenten, resultan influencias relevantes sobre la construcción del clima escolar.
- Malestar docente: se identifican tres síntomas principales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal. El malestar docente, se trasmite a los estudiantes, desarrollando relaciones y un clima escolar con las mismas condiciones.

De igual modo, **D'Angelo y Fernández (2011)** presentan los siguientes cuatro componentes:

- Contexto interpersonal de relaciones (entre estudiantes, entre sí y entre estudiantes y profesores)

- Contexto regulativo de las relaciones interpersonales en el ámbito escolar (las normas de convivencia del centro)
- Calidad de aprendizaje (planificación, explicación, percepción del nivel de las clases y motivación estudiantil)
- Contexto creativo (participación activa)

Coincidiendo, también en la cantidad de componentes, **El LLECE (2013)** también considera cuatro componentes del clima escolar, los cuales son los siguientes: clima escolar positivo y negativo, bullying y organización del aula.

Por su parte, **Guzmán et al. (2008)** considera menos componentes, expone solo tres:

- Las relaciones que se establecen entre los distintos actores escolares
- Los elementos relativos al funcionamiento de la organización
- Las condiciones físicas del ambiente

Y finalmente, **Guerrero (2013)** sintetiza los componentes del clima escolar en dos variables, las cuales, si están presentes de forma óptima, aseguran el desarrollo de un clima escolar positivo y el éxito escolar. Dichas variables son las siguientes:

- Variables personales: incluyen las características propias del aprendiz como la inteligencia, aptitudes, estilos de aprendizaje, conocimientos previos, género, edad y variables motivacionales.
- Variables socioambientales: estas son el estatus social, familiar y económico, y las variables institucionales.

## 2.6 BENEFICIOS DE UN CLIMA ESCOLAR ÓPTIMO EN EL AULA

Según **Guzmán** et al. (2008) y **Sandoval** (2014) existen cuatro impactos positivos que tiene el clima escolar en el aula, por lo que es importante el promover climas escolares positivos. Estos beneficios son los siguientes:

- Capacidad de retención de las escuelas: si un estudiante convive en ambientes cálidos, positivos y saludables, esto favorece su percepción sobre la escuela y la educación en general, influyendo en creencias como la escuela es buena, es útil, es beneficiosa para mí, entre otras. Minimizando de este modo, las opciones de deserción estudiantil.
- Bienestar y desarrollo socio – afectivo de los estudiantes: si el estudiante se desarrolla (la mayor parte de su tiempo) en un ambiente con percepción de justicia, énfasis en el reconocimiento, tolerancia a los errores, resolución pacífica de conflictos, además del desarrollo de relaciones interpersonales positivas y oportunidades de aprendizaje óptimas, se incrementan los niveles de éxito y se reducen las oportunidades de desarrollo de comportamientos desadaptativos.
- Bienestar de los docentes: un docente que constantemente disfruta de un clima positivo, con compromiso y fortaleza no desvía su atención de los propósitos del centro educativo; es una fuente de motivación para sus estudiantes y compañeros de trabajo, a la vez que genera mayor motivación y esperanza, apoyando al logro de la visión de toda la institución educativa.
- Rendimiento académico: es el clima escolar positivo, una condición fundamental para el desarrollo de un rendimiento académico óptimo en los estudiantes.

**Sandoval** (2014) agrega que todo ello, también se puede visualizar en una mejora mayor que es la de la gestión de educación de la comunidad estudiantil.

A la vez, **López, Bilbao y Rodríguez** (2012) y el **LLECE** (2013) expresaron que el desarrollo de un clima escolar positivo permite disminuir en gran manera las incidencias de las conductas de intimidación y victimización que el bullying o acoso escolar producen en las aulas. Inclusive, es una herramienta de prevención, gracias a la promoción de una convivencia basada en el desarrollo de relaciones sanas, en las que se valora todas las diferencias.

Además, **Gázquez, Pérez y Carrión** (2011) y el **LLECE** (2013) afirmaron que el clima escolar positivo es la plataforma correcta para enseñar a los estudiantes la capacidad de resolución pacífica de conflictos, lo cual va en sintonía con sus beneficios mayores que son el desarrollo de una convivencia saludable, sin acoso escolar y con un éxito escolar en sus integrantes.

Finalmente, **Sánchez, Rivas y Trianes** (2006) y **Alaminos** (2016) indicaron que un clima adecuado, salvaguarda el desarrollo integral del estudiante, brindándole sentimiento de aceptación, de compañerismo, de logro y reconocimiento, de desarrollo del propio potencial, de superación y capacitación en habilidades sociales, también de satisfacer de manera óptima sus necesidad de conocimiento y aprendizaje en un ambiente donde pueden percibir afecto, cariño y tranquilidad, mientras crecen personalmente y creen más en sus capacidades con un impacto que perdurará incluso después de su estadía en las aulas.



## **2.7 RASGOS Y HABILIDADES DE UN LIDER**

Arthur L. Costa y Bena Kallick. Podríamos decir por lo tanto que un líder sobresale en cada uno de esos hábitos. Destaca por:

- Ser persistente. No se da por vencido, el buen líder sigue actuando, es proactivo, gestiona bien la presión.
- Maneja la impulsividad. Piensa antes de actuar, promueve climas de respeto y actúa de mediador. Un buen líder considera las posibilidades antes de actuar, elabora un plan, anticipa los problemas.
- Escucha a los demás con empatía y comprensión puesto que posee habilidades de escucha activa.
- Piensa flexiblemente. Son capaces de cambiar y ofrecer nuevas alternativas cuando aparece nueva información. Ven y comprenden otras relaciones, consideran puntos de vista alternativos.
- Piensa sobre el pensamiento. El buen líder reflexiona y evalúa sus propias destrezas y estrategias del pensamiento. Es consciente de sus acciones, del efecto sobre los demás, sobre toda la comunidad educativa. Pero también es capaz de autoevaluarse, de evaluar su hoja de ruta para corregir y modificar el plan si es necesario. Reflexiona sobre educación, sobre qué estrategias, planifica, organiza, reflexiona y evalúa.
- Se esfuerza por lograr la precisión. Es cuidadoso, se esfuerza por trabajar con precisión, aprende del error y revisa las reglas para mejorar. El buen líder conoce los criterios de calidad y se esfuerza por lograrlos.

- Cuestionamiento y planteamiento de problemas. Einstein decía que “la formulación de un problema importa más que su solución” un buen líder es capaz de resolver con eficacia los problemas, de plantearse preguntas y posibilidades nuevas a problemas conocidos.
- Aplicación de conocimiento anterior a situaciones nuevas. El buen líder aprende de la experiencia, aprende de los errores, es capaz de transferir significado de una experiencia y llevarla a otra. Actúa para crear oportunidades.
- Pensar y comunicarse con claridad y precisión. Posee habilidades comunicativas, expresa de forma clara y asertiva sus ideas.
- Conseguir datos con todos los sentidos. Tienen en cuenta el contexto, el entorno y son capaces de crear entornos acogedores que creen sentimientos de pertenencia a toda la comunidad educativa.
- Creación, imaginación e innovación. El buen líder es creativo, curioso, lidera la innovación.
- Responder con asombro y admiración. Disfrutan aprendiendo, compartiendo con los demás. Les gusta resolver cosas y siguen aprendiendo durante toda su vida.
- Aceptación de riesgos responsables. Toleran la confusión y la incertidumbre. Asumen riesgos que les llevan a generar nuevas ideas.
- El humor es una herramienta útil en las relaciones humanas, suavizan situaciones tensas y hacen más amenas las intervenciones.

- Pensamiento interdependiente. Es capaz de trabajar con otros, de crear equipos, de fomentar la participación del profesorado y de las familias en la vida escolar, de crear redes de colaboración.
- Apertura al aprendizaje continuo.
- El buen líder es curioso, con ganas de aprender, creativo. Aprende de las experiencias.

Entre las habilidades de todo líder se tiene:

Un líder educativo inclusivo: Es capaz de ilusionar, contagiar. Sabe crear equipos, confía en las personas y las motiva. Tiene siempre una actitud proactiva que le va a ayudar a anticiparse, a no decaer. Es persuasivo, empático, escucha y no impone. Es carismático.

Planifica y marca un rumbo, una hoja de ruta conocida por toda la comunidad educativa. Esta planificación aparecerá en su proyecto de dirección y estará acorde con el Proyecto Educativo de Centro.

Promueve siempre un clima de respeto favoreciendo las relaciones de toda la comunidad educativa. Es partidario de una escuela abierta y participativa, una escuela democrática impulsando la participación de las familias y la sociedad en el centro educativo. Es capaz de fomentar la participación de familias y profesorado en el centro, creando redes de colaboración.

Gestiona la presión no permitiendo que situaciones adversas le superen. Es capaz de guiar en momentos de crisis. Elabora planes alternativos y utiliza la proactividad para ello. Es capaz de adaptarse a nuevos entornos, nuevas situaciones o problemas.

Sabe organizar el tiempo, gestionando reuniones eficaces. Es claro y asertivo en el mensaje. Expresando las ideas de forma clara y concreta, evitando las ambigüedades.

Actúa como mediador favoreciendo la convivencia en el centro, garantizando la mediación en la resolución de los conflictos. Posee habilidades comunicativas de escucha activa, conoce y gestiona la diversidad del centro y es una persona ética.

Es promotor de ideas innovadoras, actúa como líder pedagógico. Es curioso y se interesa por conocer nuevas estrategias, recursos, tecnologías.

## **2.8 EL LÍDER ESTUDIANTIL EN EL ÁMBITO ESCOLAR**

**Cámere** (2013) nos dice que —A la escuela le cabe la prerrogativa de convertirse para los alumnos en un mosaico de oportunidades, estimulando y permitiendo la generación de pequeños pero desafiantes proyectos, de manera que aquellos puedan descubrir y desplegar sus talentos. Precisamente una de las actividades que permiten a los estudiantes estimular sus habilidades y oportunidades es el desempeñarse como líder.

Sin embargo, es evidente que el ejercicio pleno del liderazgo estudiantil está aún lejos de ser una realidad en las escuelas. Ello por la poca participación que tienen los estudiantes y la falta de espacios para fomentar la intervención de los mismos en la toma de decisiones (**Bardisa**, 1997; **Gonzales**, 1998). A continuación, describiremos algunos de los aspectos intervinientes en el desempeño del líder estudiantil en la escuela.

**Poder e influencia del líder estudiantil:** Se ha dicho que la influencia y el poder constituyen una parte esencial del liderazgo (**Yukl**, 2008; **Zúñiga**, 2010). Ambos son caracterizan al líder eficaz en la medida que coadyuvan un respaldo a sus decisiones y

la colaboración para materializarlas. En este caso, el poder consiste en la capacidad del líder (llamado agente) de influir sobre sus seguidores (objetivos). En palabras de **Yukl** (2008) —El poder se utiliza para describir la capacidad absoluta de un agente de influir sobre la conducta o actitudes de una o más personas objetivo predeterminadas en determinado momento **Yukl** (2008) establece en base a los postulados de Bass dos tipos de poder que agrupan dentro de ellos a otros: el poder por el cargo y el poder personal.

Poder e influencia del líder estudiantil :Se ha dicho que la influencia y el poder constituyen una parte esencial del liderazgo (**Yukl**, 2008; **Zúñiga**, 2010). Ambos son caracterizan al líder eficaz en la medida que coadyuvan un respaldo a sus decisiones y la colaboración para materializarlas. En este caso, el poder consiste en la capacidad del líder (llamado agente) de influir sobre sus seguidores (objetivos). En palabras de **Yukl** (2008) —El poder se utiliza para

describir la capacidad absoluta de un agente de influir sobre la conducta o actitudes de una o más personas objetivo predeterminadas en determinado momento. **Yukl** (2008) establece en base a los postulados de Bass dos tipos de poder que agrupan dentro de ellos a otros: el poder por el cargo y el poder personal.

El líder estudiantil como representante de un grupo de interés puede poseer el poder por el cargo o el poder personal. Es decir, puede ser un representante formal que no encarne los intereses del estudiantado o puede ser un líder sin investidura pero que influya en gran medida en su grupo de seguidores.

En muchas escuelas los representantes de las organizaciones estudiantiles carecen de algún tipo de poder y por ende de intervención en la toma de decisiones, como refiere **Úcar** citado por **Espinoza** (2014) —La idea de que los jóvenes deberían hablar por sí mismos es poderosa pero compleja. Por un lado, queremos que los jóvenes

crezcan y se conviertan en miembros activos de la democracia, pero por otra rara vez les damos la oportunidad de dar alguna opinión mientras crecen . Se concibe al liderazgo como una relación de influencia entre el líder (agente) y sus seguidores (persona objetivo) (Álvarez, 2010). Esta influencia constituye un intercambio entre ambos en la cual se busca la colaboración del otro. Así definimos a la influencia como la capacidad del líder de ejercer un efecto en el seguidor consiguiendo que actúe en una dirección deseada a fin de lograr el cumplimiento de ciertos objetivos en favor del bien común y de la organización (Yukl, 2008; Álvarez,2010, Zúñiga 2010).

El proceso de influencia es un aspecto inherente al liderazgo en la medida que —Para ser un líder eficaz, es necesario Influir sobre sobre las personas para que satisfagan nuestras peticiones, respalden nuestras propuestas o implementen nuestras decisiones‖ (Yukl, 2008). De esta forma podemos considerar a un buen líder como aquel que influye de manera positiva en sus seguidores, teniendo en cuenta el influjo ejercido no solo en sus conductas sino también en sus valores a fin de que interioricen y respalden las propuestas del líder. En el caso de los líderes estudiantiles influyen positivamente en sus compañeros al constituir modelos para ellos (Cámere, 2014; Wallin, 2003).

La influencia configura la forma en que se desempeña el líder estudiantil y la manera en que este llega a sus seguidores a fin de lograr erigirse como tal y conseguir una posterior una adhesión a sus decisiones. Sin embargo, esta influencia se puede ver opacada si el líder estudiantil carece de influjo en la toma decisiones o se le tiene como mero elemento decorativo. Se pierde la fe en la representatividad del líder y en que la voz del alumnado pueda ser escuchada a través de la voz del líder, además de ello

genera un desinterés en la participación de los asuntos que atañen a la escuela (Cáceres et al, 2009; **Bardisa**, 1997).

**Rol del líder estudiantil:** Cáceres et al (2009) menciona le respecto que existen entre los estudiantes ciertas expectativas del rol que deben cumplir los líderes, entre ellas que:

- Como representantes deben informar a sus seguidores de lo que acontece y los acuerdos tomados.
- Resolver problemas y conflictos que suelen suceder al interior del grupo de seguidores.
- Servir de nexo entre el grupo estudiantil y los docentes, promoviendo la comunicación entre los diferentes sectores.
- Mostrar compromiso y decisión para representar y conseguir fines e intereses del grupo. Además, comprometerse en el cumplimiento de sus funciones.
- Defender los intereses del grupo y cumplir con los objetivos planteados.
- Establecer objetivos hacia los cuales guiar al grupo.
- Diseñar iniciativas creativas para dinamizar la vida de la institución.
- Actuar como mediadores de los conflictos que puedan suscitarse.

Se le atribuyen distintos roles al líder estudiantil, sin embargo, es muy poca la influencia que pueden tener en la escuela, sino de les brinda la posibilidad de toma parte activa de ella. A pesar de que las diversas experiencias de liderazgo demuestran los beneficios de incluir a los estudiantes en la toma de decisiones a partir del ejercicio

de su liderazgo (**Logue, Hutchens & Hector, 2005; Wallin, 2003; Brasof, 2011; Buschlen & Dvorak, 2011; Bowman, 2013; Wielkiewicz, Prom, & Loos, 2005**) son muy pocas las oportunidades de intervención que tienen los estudiantes.

Es misión de la escuela procurar la existencia de espacios para la práctica y el ejercicio del liderazgo estudiantil, a través de su participación en la toma de decisiones, de lo contrario los estudiantes seguirán estando ajenos a la escuela y desvinculándose de lo que ocurre verdaderamente en ella. Lo anterior convierte a la experiencia escolar en un proceso sin significado que no impacta en la vida del estudiante, aunque estos constituyan el eje central de actividad educadora.

Es posible a partir del liderazgo estudiantil que los estudiantes dejen huella en sus escuelas constituyendo esta forma de participación —un proceso de aprendizaje, un medio de formación y no solo un mecanismo al servicio de la gestión...por tanto participar constituye una tarea esencial y transversal que la escuela tiene que acometer desde los primeros grados‖ (**Cámere, 2013**).

Lo anterior se fundamenta en que el conocimiento que los líderes estudiantiles pueden aportar como miembros de la comunidad escolar es imprescindible para potenciar el proceso de toma de decisiones y asegurar a partir del consenso, el compromiso para implementar cualquier decisión con éxito, además de contar con la convicción de una visión compartida de la misma, tomándola como suya y por ende del grupo que representan (**Magzan, 2011**).



## **2.9 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

### **2.9.1 Definición**

El liderazgo transformacional tiene sus orígenes en los estudios que realizó James Mac Gregor Burns en el año de 1978 (citado por **Fishman**, 2005) define a éste como 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. Burns estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional", se menciona que el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseña percepciones y valores, impulsa los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario, Burns define el estilo de liderazgo transaccional como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, pero no se basa en generar una relación.

Por otro lado, Bernard Bass, doctor en psicología industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha realizado estudios acerca de los fenómenos organizacionales considerando como tema o eje principal e área del comportamiento humano. En su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, comenzó a desarrollar toda la teoría sobre Liderazgo Transformacional, en ella define a éste como un proceso que se da en la relación del líder-seguidor, el líder se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emularlo. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

El liderazgo transformacional se basa en algunos principios básicos como los siguientes:

- a) Las personas seguirán a quien los inspire y estimule más allá de las expectativas.
- b) Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas, el líder le da sentido a cada uno de los procesos y eventos.
- c) La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía.

Al respecto también señala Fishman (2005) que el liderazgo transformacional es considerado como el más positivo, cuyo concepto remite a identificar los siguientes aspectos:

El líder eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre el valor de las metas idealizadas.

El líder ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándoles a elegir una causa noble como el bienestar del equipo, de la organización o de la empresa.

Al respecto **Fishman** (2005) presenta en la figura la rueda del líder interior que representa al liderazgo transformacional con sus respectivas dimensiones propuestas desde un principio por Bass (1985).

### **2.9.2 Dimensiones del Liderazgo Transformacional**

Los líderes transformacionales a través de la influencia que ejercen sobre los miembros en sus interrelaciones, estimulan cambios de visión, buscan un interés colectivo en la organización, pero también se señala que es característica de líder transformador estimular el desarrollo de cada individuo; este efecto Bass (1985) la denomina efecto cascada.

Es importante precisar que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinen diversos estilos de liderazgo, es por ello que se precisa cuatro acciones o prácticas que para efectos de esta investigación se denominan dimensiones que caracterizan al liderazgo transformacional, estas son conocidos como las “Cuatro I’s”. Influencia Individualizada, Motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

### **Influencia idealizada**

Esta dimensión resalta el sentido de propósito, el líder actúa de modo que sus seguidores lo admiran y quieren imitar; se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico y alto grado de moralidad. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas para generar entusiasmo, transmitir confianza y respeto. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...” (Mendoza, 2006).

Según **Fishman**, 2005: “la influencia idealizada está relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales”.

En el campo educativo y en la figura del docente debe manifestarse estas características antes mencionadas, debe transmitir entusiasmo, confianza; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en sus seguidores, que para efectos de esta investigación se ven reflejados en sus estudiantes. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una

visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de sus seguidores (estudiantes) para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

### **Motivación inspiracional**

El líder que posee esta habilidad logra motivar a la gente, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y congrega a los demás. En la obra líder transformador I (**Fishman**, 2005) afirma que “la motivación inspiracional se vincula con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucran a los demás”.

En relación a esta cualidad, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la clase y por ende de la institución. En este sentido, los docentes deberán diagnosticar las necesidades individuales de los estudiantes y atenderlas individualmente y así lograr mayores niveles de responsabilidad.

### **Estimulación Intelectual**

El líder debe fomentar la creatividad, la innovación y el cuestionamiento de antiguos supuestos; es decir promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas, acoge nuevas ideas y propicia la ruptura de ideas o esquemas ya estructurados. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse

preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

En tal sentido, el docente en su función formativa requiere promover en sus seguidores (estudiantes) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoques para resolver problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad. Se trata de estimular la actuación del estudiante, animándolo a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas.

El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un pensamiento creativo. Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Se busca empoderar a los otros para que desarrollen sus propias habilidades.

Este estilo es usualmente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. Según (**Mendoza**, 2000) la frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”.

### **Consideración individualizada**

En esta dimensión se toman en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. En esta dimensión se incluye el cuidado, la empatía y la capacidad para generar retos y oportunidades a los

seguidores. El líder característico de esta dimensión es considerado un escucha activo y comunicador constante.

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el seguidor, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo.

Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables a los estudiantes.

Según (**Fishman**, 2005) la consideración individual “implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo”.

Lo referido anteriormente implica que la preparación del líder educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Bajo estos postulados, se puede indicar que las personas que ejercen su rol de líder dentro de una organización educativa están comprometidas a desarrollar estos factores en principio en su vida personal para que como consecuencia sean en su práctica ejemplo, modelo o guía en la formación de los futuros ciudadanos.

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para

éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión.

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero, sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

## **2.10 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU APLICACIÓN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.**

El liderazgo transformacional es producto del intercambio de experiencias personales con otras personas en un ámbito social, este intercambio se puede presentar en el ámbito laboral, profesional, amical, familiar, etc., además se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas entre individuos de una organización.

La relación entre liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales se basan en los estudios de **Jhon Barbuto** y Mark **Burbach** (2006) quienes si identificaron una correlación fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional.

Los líderes poseedores de inteligencia emocional empoderan sus habilidades de intuir las necesidades de sus seguidores y además les da herramientas para satisfacer las necesidades; también son apreciados por sus coetanos debido a su habilidad para asumir el lugar de los demás, de modo tal que puedan anticiparse a los actos de los

otros; es decir, son personas capaces de refrenar sus impulsos emocionales, interpretar los sentimientos más íntimos de los demás y mantener relaciones de una manera fluida.

En las teorías de liderazgo y en especial en liderazgo transformacional (**Zárate**, 2012) menciona que “la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predicen que son más efectivos los líderes con una gran inteligencia emocional”.

## **2.11 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LOS PROCESOS DE MEJORA EN LA EDUCACIÓN**

El reto en este nuevo contexto es sumamente imponente para el ámbito educativo, **Bill Gates** (citado por **Bernal**, 2001) manifiesta que nos encontramos en la era “i”, (información e internet), tenemos en aulas una nueva generación de alumnos. Por ello se plantea que es necesario rediseñar la educación, formar personas con un alto nivel de conocimientos y un alto nivel de adaptabilidad a los cambios, personas con altas habilidades e innovadoras; con valores como la autonomía personal, creatividad, etc.

Se propone una escuela abierta a los cambios, se menciona también a entender de **Manuel Castell** (citado por **Bernal**, 2001), que se hace imperativo que se entienda que el concepto de escuela como espacio natural se superará por distintitos espacios. Se afirma también que la actuación de los sujetos involucrados en educación, estudiantes, docentes, padres de familia asumirán desde su rol nuevos retos.

El aprendizaje se está convirtiendo en continuo a medida que los nuevos conocimientos van cambiando y cobrarán relevancia la creatividad, la interpretación, la investigación, la capacidad del trabajo en grupo, la tolerancia y la convivencia que fortalezca los valores universales.



Por estas razones la escuela necesita mejorar y desarrollar un liderazgo adecuado, de acuerdo a **Leithwood, K.; Begley, P.; Cousins, J.B. (1992)**, (citados por **Bernal, 2001**) plantean puntos de partida:

- Las escuelas son instituciones imperfectas, pero permanentes e imprescindibles para la sociedad, se consigue a través de ellas educar y desarrollar a sus miembros.
- Las escuelas son instrumentos de cambio social, porque el proceso educativo que genera e involucra compartir conocimientos es considerado fuente de recursos y desarrollo para la mejora de la calidad de vida de los miembros de una sociedad.
- El objetivo del liderazgo en esta línea tiene tres aspectos:

Desarrollar una amplia participación.

Desarrollar una visión.

Asistir a los miembros de la comunidad escolar para que superen los obstáculos en su esfuerzo por conseguir las metas de toda organización.

En este contexto el liderazgo transformacional se presenta como una propuesta de cambio que implica que el líder transformador ayuda a sus seguidores a incrementar sus capacidades, ayuda a resolver de forma individual o colectiva los problemas y/o retos que se presentan en una organización, promueve la toma de decisiones para generar una cultura organizacional que muestra un trabajo compartido que debe ser coherente con la visión, misión y valores de la organización.

## 2.12 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EFICACIA

**Chiavenato (1995)** define eficacia como la capacidad para satisfacer una necesidad social, recordemos que la eficiencia busca el mejoramiento de soluciones a diversos problemas o retos que se plantean, es decir, sería el logro de los objetivos que busca una organización.

Existe la medición de eficacia a través de resultados productivos, de responsabilidad y de liderazgo, en ella se manifiesta el grado de compromiso individual y colectivo del líder con la organización. Se manifiestan también las dimensiones de motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional.

El modelo FRL (Full range of leadership) de Bass y Avolio señala que la eficacia del líder es vista bajo cuatro aspectos:

- El logro de satisfacción de las necesidades de los colaboradores o seguidores del líder.
- El conocimiento de las necesidades de los colaboradores o seguidores.
- La contribución de los colaboradores o seguidores con los desempeños de la organización.
- El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.

Sin embargo, una de las principales características del liderazgo transformacional es el efecto dominó o cascada, el cual afirma que el líder tiene la capacidad de contribuir para que los miembros de las organizaciones se transformen a su vez en líderes, los cuales también se comprometerán con el cambio y la transformación en el momento que sea necesario; de esta forma se está garantizando la sostenibilidad de la

organización la cual afirma que es una de las dimensiones de eficacia que permitirá la viabilidad (Mendoza, 2006).

### **2.13. MODELO DE GESTIÓN TQM**

El modelo de gestión TQM, también conocido como modelo de calidad total, surgió como Respuesta a las necesidades del mundo cambiante, que planteó unos altos niveles de competencia los cuales exigen mejoramiento de la calidad para sostenerse en el mercado.

El Total Quality Management (TQM) se inició en algunos países asiáticos y posteriormente se fue expandiendo por diversos países de occidente, la efectividad de este modelo ha sido tal, que ha logrado permear todos los sectores de la economía hasta llegar al campo educativo, ya que uno de sus postulados es el aprovechamiento de la cooperación.

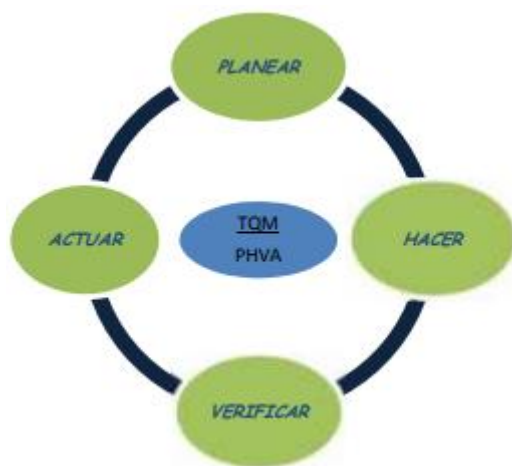
El modelo de gestión TQM se originó en Japón después de la segunda guerra mundial, que dejó una situación económica muy difícil para el país y generó la necesidad de crear nuevas estrategias de mercado para poder competir a nivel internacional. Fue así como se inició el control de calidad de los productos fabricados, enfatizados en la uniformidad, la durabilidad y la adaptación en el mercado con un bajo costo, posteriormente en Estados Unidos apareció el señor Juran quien afirmaba “La calidad es la aptitud o idoneidad para el uso, juzgado por el usuario”, Juran y de esta manera propuso integrar la planificación, el control de la calidad y la mejora del producto, realizando un seguimiento estadístico que es apenas una de las herramientas de este modelo

**García** (1998) explica que la calidad total implica calidad de toda la organización y no sólo la del directivo, es decir, que más allá de la estadística, la prevención de errores y la satisfacción del cliente lleva a la institución a seguir un diagrama de causa-efecto para clasificar la importancia de los factores de calidad.

Por otra parte **Williams** (1995) se refiere a este modelo como un conjunto de estrategias y un método racional de gestión propia de las empresas basada en la idea del cliente, en el compromiso adquirido, en la necesidad de adoptar una línea de trabajo sistemático y elevar el progreso continuo en las actividades de las personas, eliminando el aislamiento departamental e individual. Esto explica la necesidad de un sistema de calidad que involucre todos los estamentos de la organización y propenda por el mismo objetivo, el cual seguramente es la oferta de un producto, bien o servicio de calidad, a fin de obtener como resultado clientes satisfecho

Es claro que el modelo TQM se basa en la búsqueda constante de mejorar la calidad del producto o del servicio que se presta; de igual manera se preocupa por optimizar todo aquello que se tiene para brindar al cliente un servicio de excelente nivel, más allá de un sistema, se podría entender como una filosofía en la que es muy importante la participación de todos y cada uno de los integrantes de la organización, desarrollando un trabajo en conjunto, con un objetivo en común que es mejorar constantemente los procesos que se vienen desarrollando.

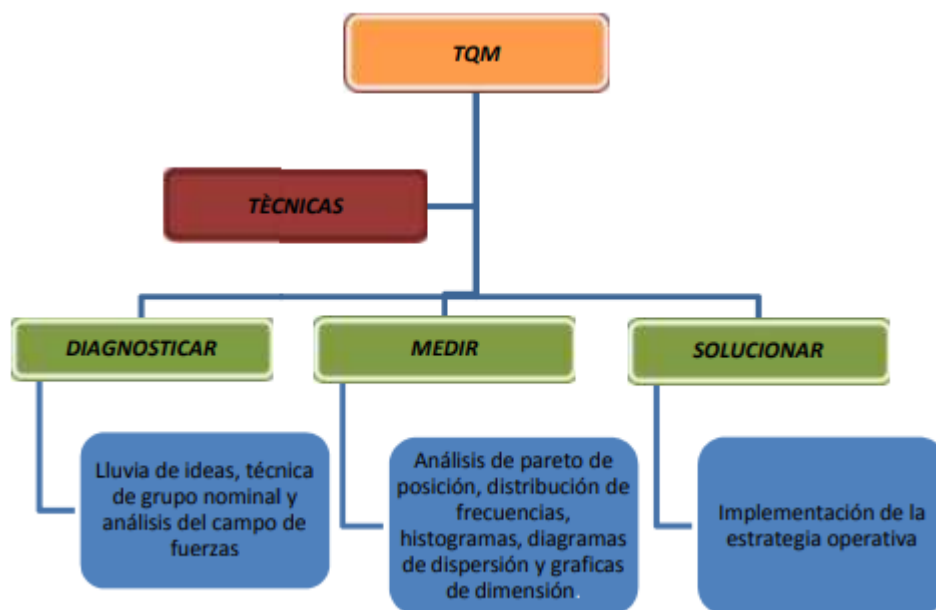
Todo lo anterior se logra a partir de la integración de una serie de actividades consecuentes que permiten evaluar y corregir los posibles errores que se encuentran a lo largo del proceso, es por esta razón que se hace uso del ciclo PHVA como herramienta de implementación del TQM.



*Figura 1. Ciclo PHVA (Deming)*

El modelo de calidad total TQM, tiene como objetivo centrarse en los procesos de una organización, los cuales son el soporte para mejorar la calidad del producto que se ofrece a los usuarios, realizando un seguimiento a los procesos a fin de intervenir oportunamente y solucionar los problemas que se presenten, mejorando las fallas del mismo, para conseguirlo se hace necesario estudiar y encontrar las fallas del producto y propender por mejorar la calidad de lo que se está haciendo.

Debido a la eficacia de la aplicación de este modelo, las instituciones educativas han optado por su aplicación, esta iniciativa dio origen al TQE (Total Quality in Education) Calidad total en educación, es decir, tomando los postulados del TQM, se orienta su aplicación a la gestión educativa, desarrollando unos indicadores que permiten a los directivos y docentes evaluar constantemente el plan de estudios, los proyectos, las actividades planeadas y ejecutadas durante cada uno de los periodos escolares. Este modelo de gestión, sin duda alguna, es de gran utilidad para las instituciones ya que tiene en cuenta el seguimiento de cada proceso desarrollado, la vinculación de todos los estamentos de la comunidad para la mejora continua de los procesos escolares en términos de calidad.



*Figura 2. Fases del modelo de gestión TQM*

En relación al gráfico anterior, el TQE (Total Quality in Education), precisa que la institución educativa no es una empresa formada por una planta física dotada con los recursos didácticos, materiales de laboratorio, mobiliario y recurso destinado a trabajar o estudiar, sino que trasciende más allá de ser un grupo de individuos que ofrecen un servicio educativo a la comunidad, en los diferentes niveles de escolaridad; se entiende entonces que la institución educativa es aquel lugar donde confluyen seres humanos de diferentes características y culturas que socializan y desarrollan procesos de aprendizaje, orientados por principios de equidad, oportunidades y convivencia. En este sentido para los niños, niñas y jóvenes, la institución educativa es un espacio lúdico, en el cual además de aprender y desarrollar sus competencias, construyen relaciones de amistad y afecto con los diferentes estamentos de la comunidad educativa, allí también tienen la oportunidad de enfrentarse, descubrir y vivir sus miedos, conflictos, gustos y

aficiones que contribuyen de forma significativa a la construcción de sus estructuras emocionales, sociales, éticas y cognitivas. MEN (2008).

Toda institución educativa, debe tener un Proyecto Educativo Institucional que contemple el plan de estudios, las acciones de mejoramiento, las mallas curriculares, las actividades pedagógicas, el sistema institucional de evaluación, el manual de convivencia, así como la relación que establece con otras entidades a través de convenios entre otros, todo lo anterior inmerso en cada una de las áreas de gestión, las cuales constituyen ejes dinamizadores de los procesos que se desarrollan en la institución educativa, de allí la importancia del modelo de gestión TQE en la integración de las áreas.

### CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

#### 3.1 Análisis e interpretación de los resultados de los cuestionarios aplicados a los estudiantes de 5° de secundaria.

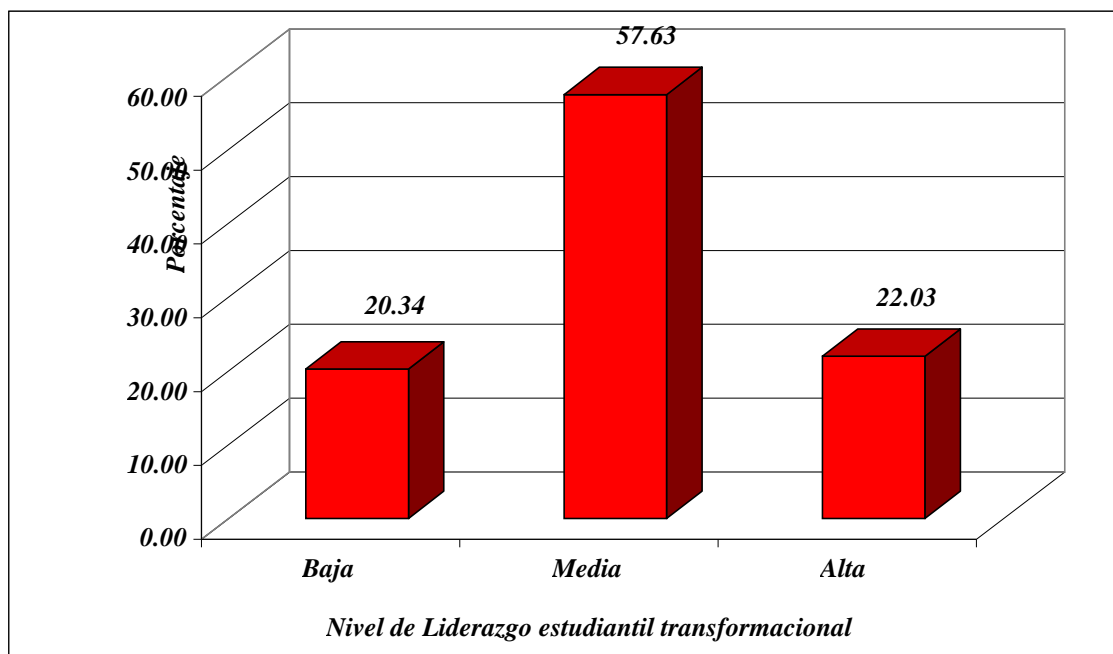
**Tabla 01: Distribución del Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional	fi	hi%
Baja	12	20.34
Media	34	57.63
Alta	13	22.03
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta Aplicada

**Figura 01**

**Porcentaje del Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



En la Tabla y Gráfico N° 01 se observa que Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 el 57.63% su nivel es Media, mientras que el 22.03% su nivel Alta y solo el 20.34% su nivel es Baja.



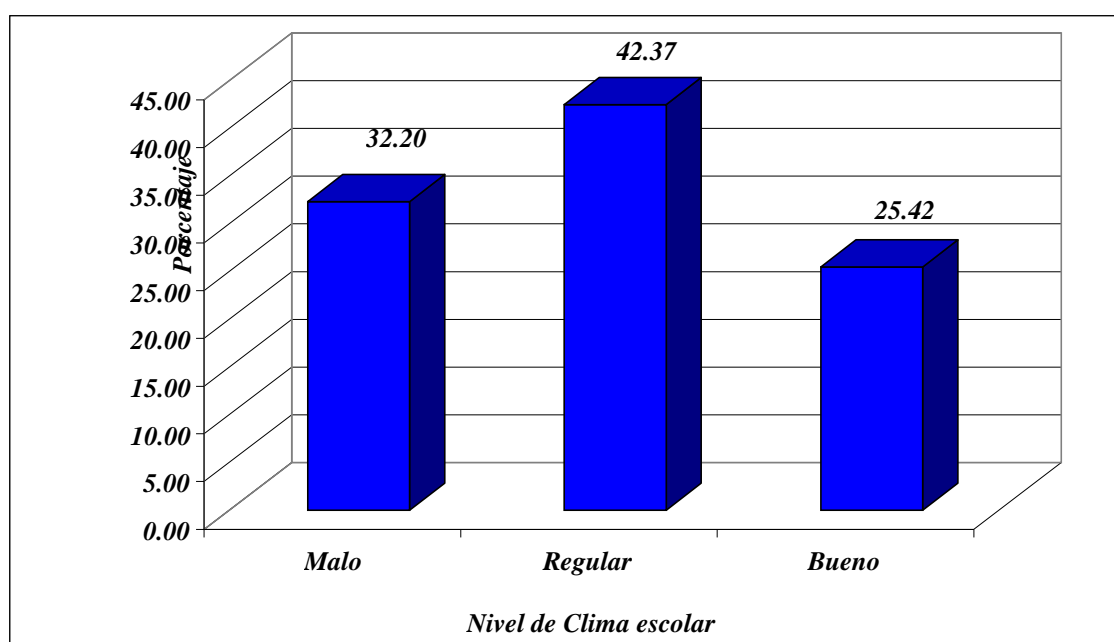
**Tabla 02 Distribución del Nivel de Clima Escolar en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Clima Escolar	fi	hi%
Malo	19	32.20
Regular	25	42.37
Bueno	15	25.42
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Figura 02**

**Porcentaje del Nivel de Clima Escolar en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



En la Tabla y Gráfico N° 02 se observa que Nivel de Clima Escolar en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 el 42.37% su nivel es Regular, mientras que el 32.20% su nivel malo y solo el 25.42% su nivel es Bueno.

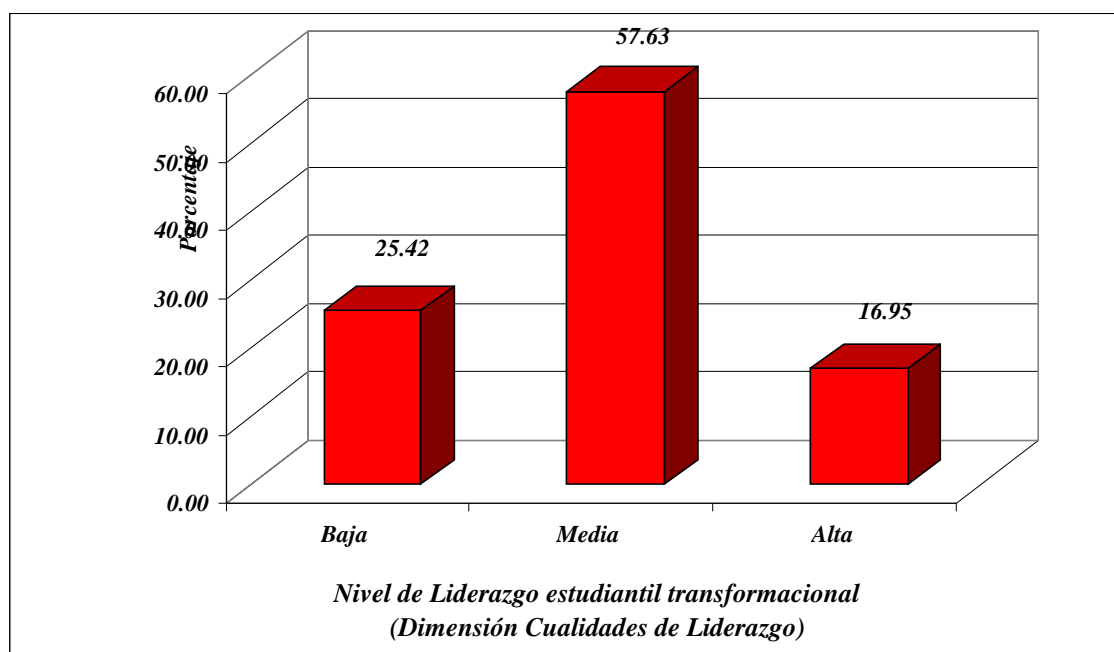
**Tabla 03: Distribución del Nivel de Liderazgo estudiantil transformación (Dimensión Cualidades de Liderazgo) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Liderazgo estudiantil transformación (Dimensión Cualidades de Liderazgo)	fi	hi%
Baja	15	25.42
Media	34	57.63
Alta	10	16.95
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Figura 03**

**Porcentaje del Nivel de Liderazgo estudiantil transformación (Dimensión Cualidades de Liderazgo) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



En la Tabla y Gráfico N° 03 se observa que Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Cualidades de Liderazgo) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 el 57.63% su nivel es Media, mientras que el 25.42% su nivel Baja y solo el 16.95% su nivel es Alta

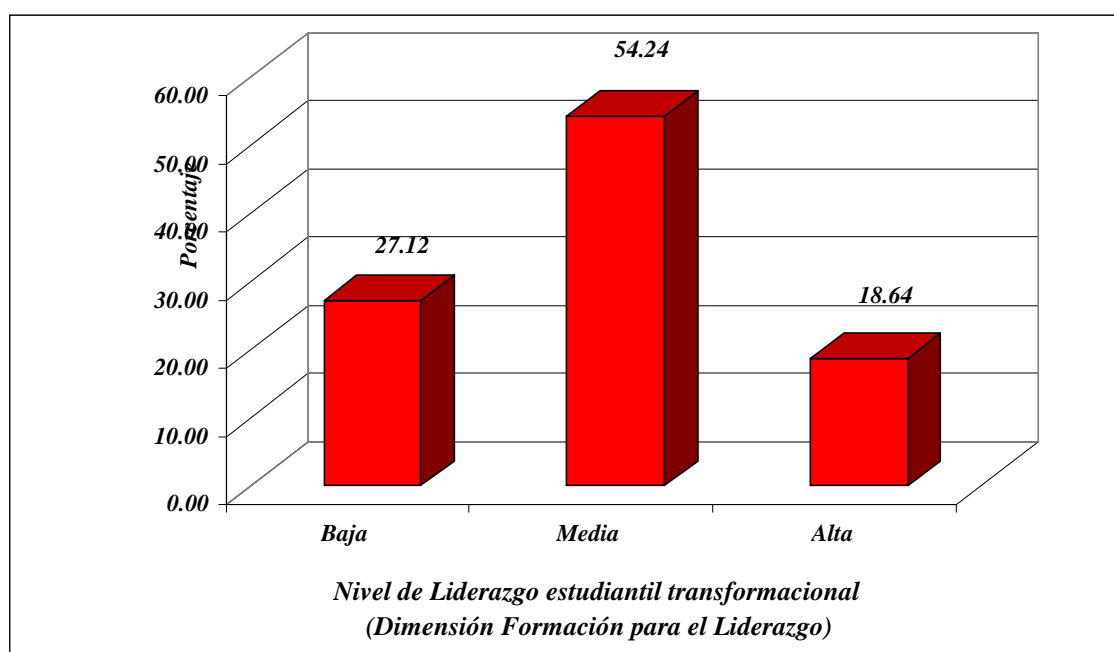
**Tabla 04: Distribución del Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Formación para el Liderazgo) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Formación para el Liderazgo)	fi	hi%
Baja	16	27.12
Media	32	54.24
Alta	11	18.64
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Figura 04**

**Porcentaje del Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Formación para el Liderazgo) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



En la Tabla y Gráfico N° 04 se observa que Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Formación para el Liderazgo) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 el 54.24% su nivel es Media, mientras que el 27.12% su nivel Baja y solo el 18.64% su nivel es Alta.

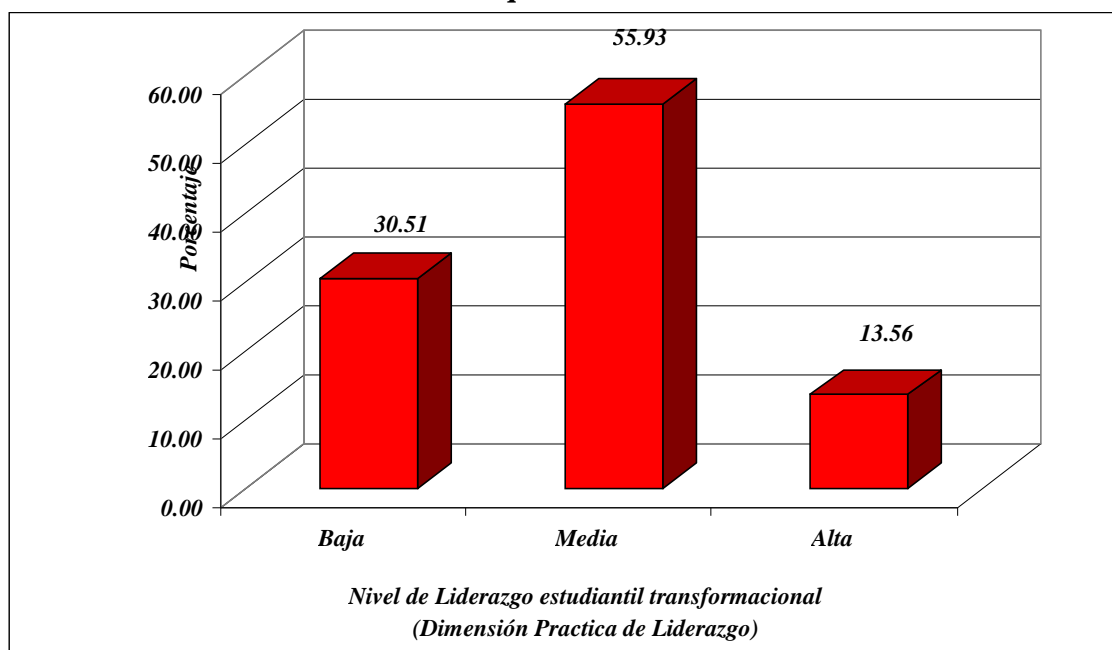
**Tabla 05: Distribución del Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Práctica del Liderazgo) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional	fi	hi%
<b>(Dimensión Práctica del Liderazgo)</b>		
Baja	18	30.51
Media	33	55.93
Alta	08	13.56
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Figura 05**

**Porcentaje del Nivel de Liderazgo estudiantil transformación (Dimensión Práctica del Liderazgo) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



En la Tabla y Gráfico N° 05 se observa que Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión **Práctica del Liderazgo**) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 el 55.93% su nivel es Media, mientras que el 30.51% su nivel Baja y solo el 13.56% su nivel es Alta.

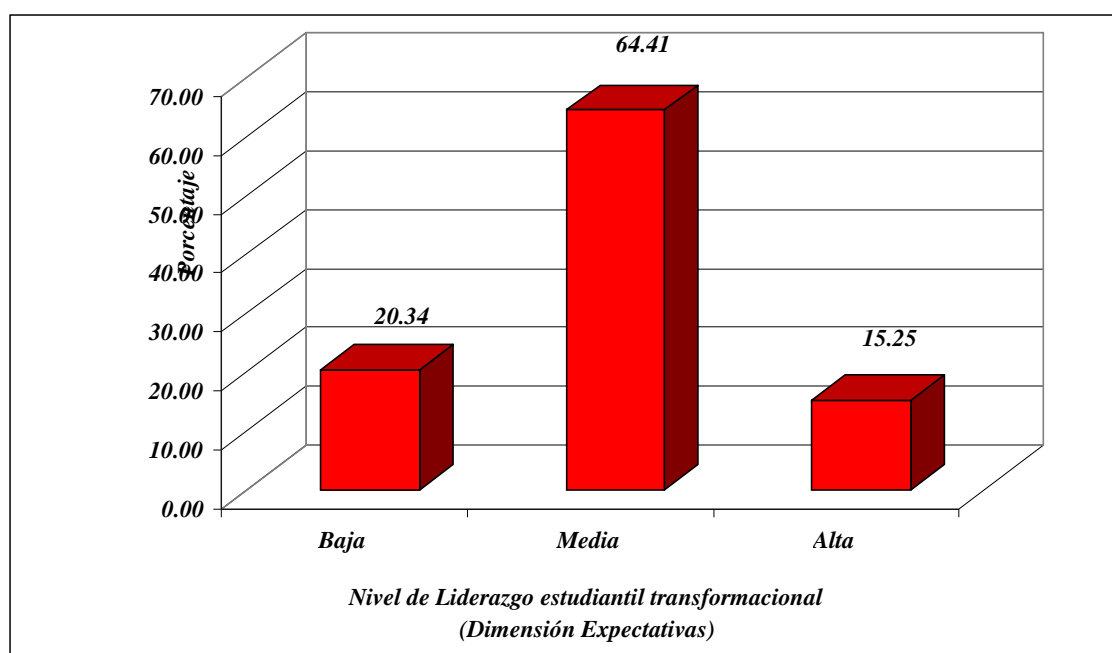
**Tabla 06: Distribución del Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Expectativas) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Expectativas)	fi	hi%
Baja	12	20.34
Media	38	64.41
Alta	09	15.25
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Figura 06**

**Porcentaje del Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Expectativas) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



En la Tabla y Gráfico N° 06 se observa que Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión **Expectativas**) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 el 64.41% su nivel es Media, mientras que el 15.25% su nivel Alta y solo el 20.34% su nivel es Baja.

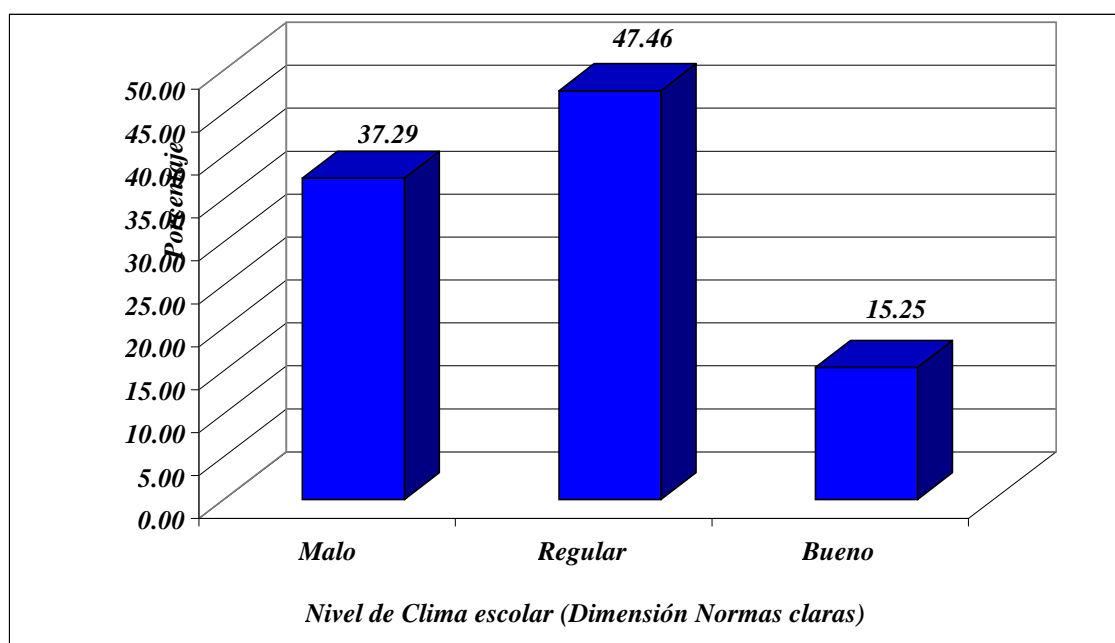
**Tabla 07: Distribución del Nivel de Clima Escolar (Dimensión Normas claras) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Clima Escolar (Dimensión Normas claras)	fi	hi%
Malo	22	37.29
Regular	28	47.46
Bueno	09	15.25
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Figura 07**

**Porcentaje del Nivel de Clima Escolar (Dimensión Normas claras) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



En la Tabla y Gráfico N° 07 se observa que Nivel de Clima Escolar (Dimensión Normas claras) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 el 47.46% su nivel es Regular, mientras que el 37.29% su nivel malo y solo el 15.25% su nivel es Bueno.

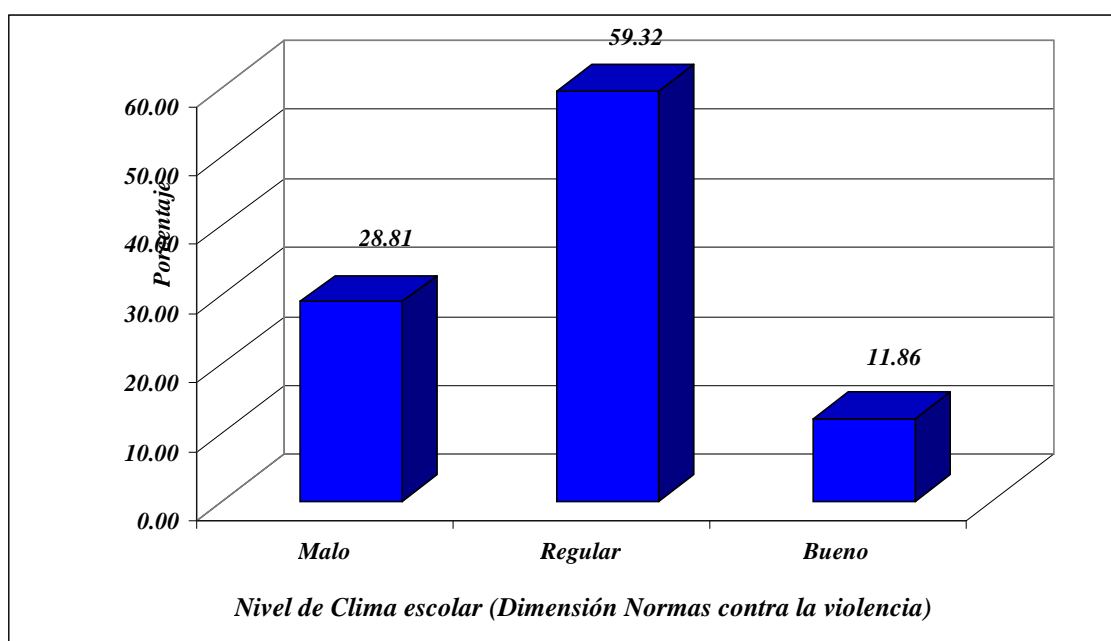
**Tabla 08: Distribución del Nivel de Clima Escolar (Dimensión Normas contra la violencia) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Clima Escolar (Dimensión Normas contra la violencia)	fi	hi%
Malo	17	28.81
Regular	35	59.32
Bueno	07	11.86
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Figura 08**

**Porcentaje del Nivel de Clima Escolar (Dimensión Normas contra la violencia) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



En la Tabla y Gráfico N° 08 se observa que Nivel de Clima Escolar (Dimensión Normas contra la violencia) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 el 59.32% su nivel es Regular, mientras que el 28.81% su nivel malo y solo el 11.86% su nivel es Bueno.

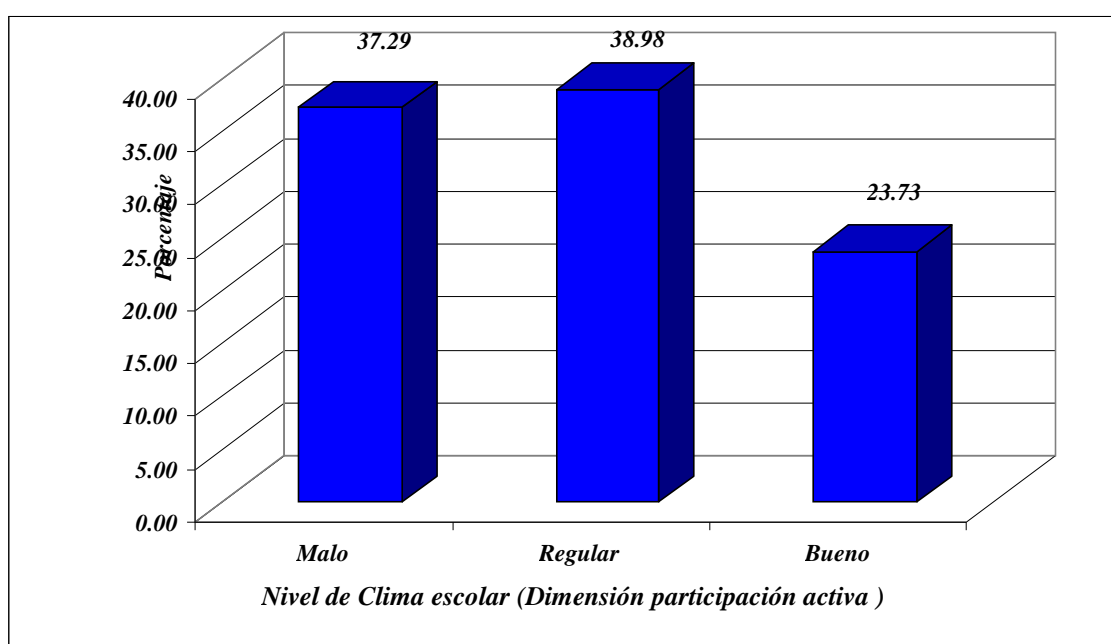
**Tabla 09: Distribución del Nivel de Clima Escolar (Dimensión Participación activa) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

<b>Nivel de Clima Escolar (Dimensión Participación activa)</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
Malo	22	37.29
Regular	23	38.98
Bueno	14	23.73
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Figura 09**

**Porcentaje del Nivel de Clima Escolar (Dimensión Participación activa) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



En la Tabla y Gráfico N° 09 se observa que Nivel de Clima Escolar (Dimensión Participación activa) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 el 38.98% su nivel es Regular, mientras que el 37.29% su nivel malo y solo el 23.73% su nivel es Bueno.



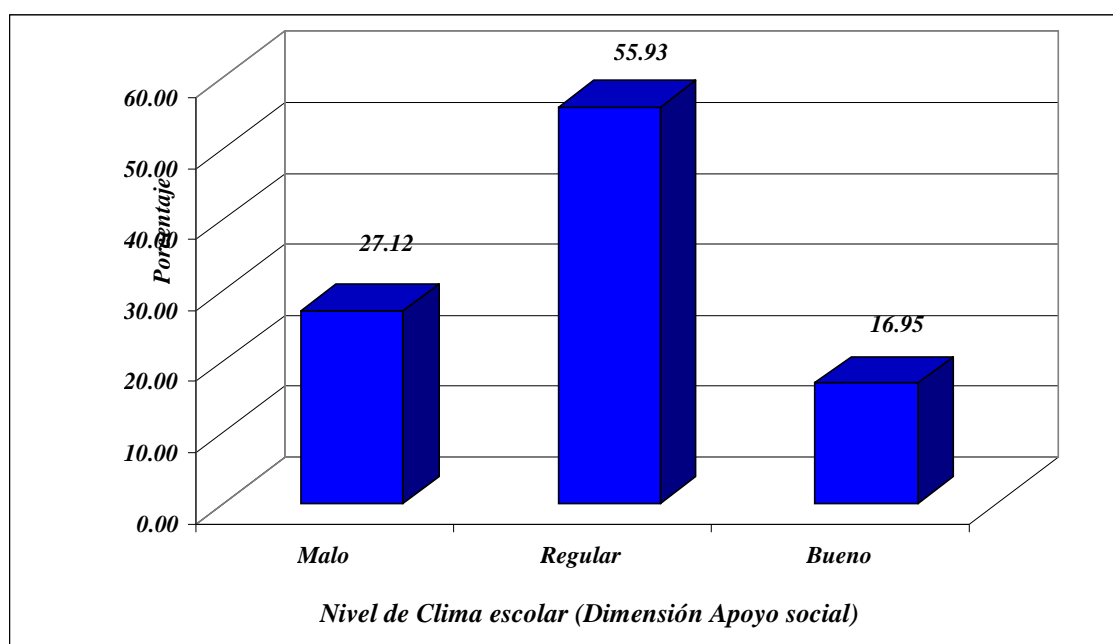
**Tabla 10: Distribución del Nivel de Clima Escolar (Dimensión Apoyo social) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Clima Escolar (Dimensión Apoyo social)	fi	hi%
Malo	16	27.12
Regular	33	55.93
Bueno	10	16.95
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Figura 10**

**Porcentaje del Nivel de Clima Escolar (Dimensión Apoyo social) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



En la Tabla y Gráfico N° 10 se observa que Nivel de Clima Escolar (Dimensión Apoyo social) en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 el 55.93% su nivel es Regular, mientras que el 27.12% su nivel malo y solo el 16.95% su nivel es Bueno.

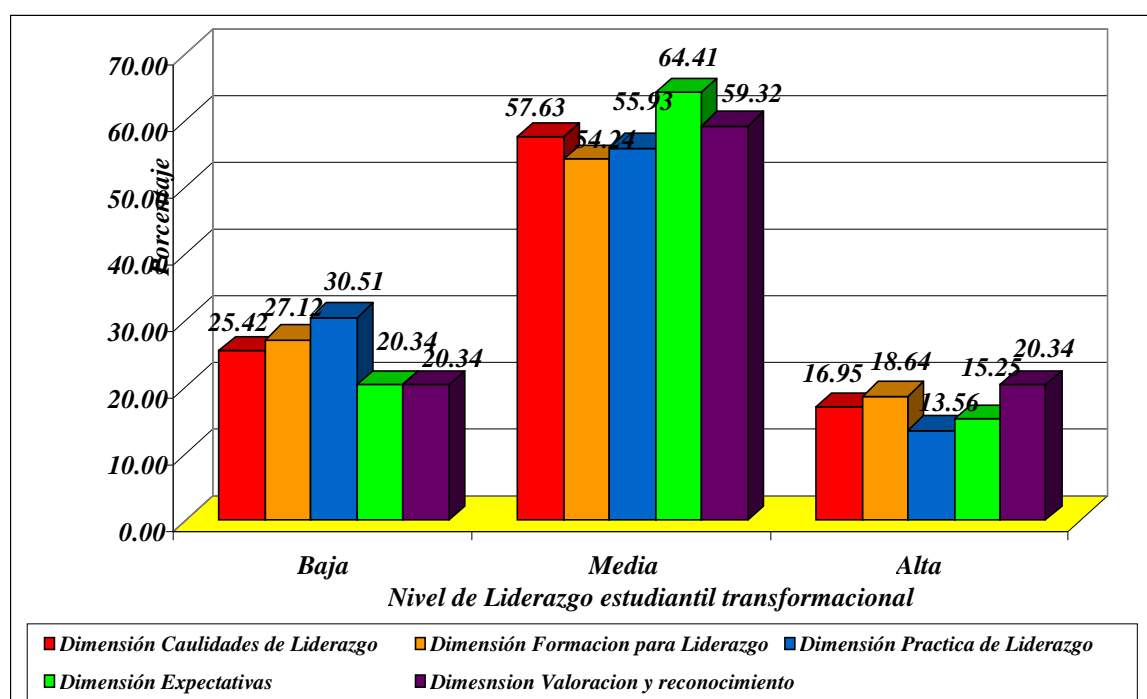
**Tabla 11: Distribución del Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional según Dimensiones en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional	Cualidades de Liderazgo		Formación para el Liderazgo		Práctica del Liderazgo		Expectativas		Valoración y reconocimiento	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Baja	15	25.42	16	27.12	18	30.51	12	20.34	12	20.34
Media	34	57.63	32	54.24	33	55.93	38	64.41	35	59.32
Alta	10	16.95	11	18.64	08	13.56	09	15.25	12	20.34
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Figura 11**

**Porcentaje del Nivel de Liderazgo estudiantil transformacional según Dimensiones en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



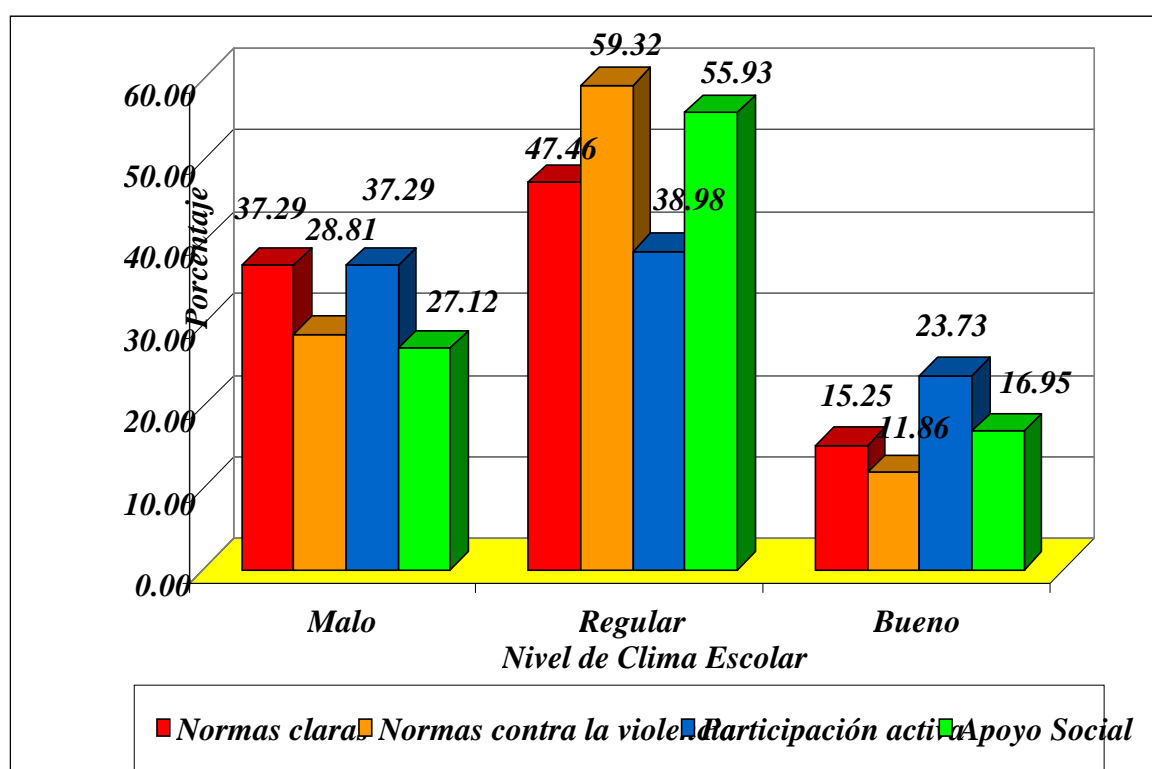
**Tabla 12: Distribución del Nivel de Clima Escolar según Dimensiones en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**

Nivel de Clima Escolar	Normas claras		Normas contra la violencia		Contexto Ordenado		Apoyo social	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Malo	22	37.29	17	28.81	22	37.29	16	27.12
Regular	28	47.46	35	59.32	23	38.98	33	55.93
Bueno	09	15.25	07	11.86	14	23.73	10	16.95
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta Aplicada

**Figura 12**

**Porcentaje del Nivel de Clima Escolar según Dimensiones en los estudiantes de la IEP SM Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017.**



### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Liderazgo estudiantil transformacio nal	Clima Escolar
N		N	59
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	127,6102	34,1864
	Desviación estándar	10,35743	4,90768
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,066	,102
	Positivo	,066	,101
	Negativo	-,062	-,102
Estadístico de prueba		Estadístico de prueba	,066
Sig. asintótica (bilateral)		Sig. asintótica (bilateral)	,200 <sup>c,d</sup>

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

## PRUEBA DE HIPOTESIS

### HIPÓTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass, Bernard, entonces no mejorará el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

#### Hipótesis Alternativa:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

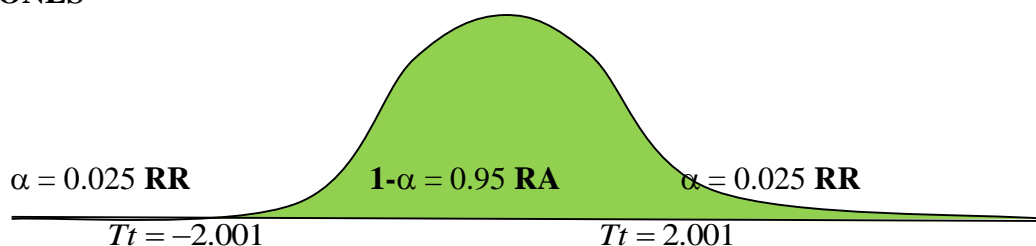
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (Prueba Estadística Spearman)

Coeficiente de spearman  $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 0.975$   $T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1 - \rho^2)}{n - 2}}} = 33.13$

Grado de libertad  $n-2=59-2=57$   $T_{tabla}=2.001$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



### DECISIÓN:

Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejoraría el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

### Correlaciones

			Liderazgo estudiantil transformacional	Clima Escolar
Rho de Spearman	Liderazgo estudiantil transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,975**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	59	59
	Clima Escolar	Coeficiente de correlación	,975**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## PRUEBA DE HIPOTESIS N° 01

### HIPOTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Cualidades de Liderazgo) según las teorías de Bass, Bernard, entonces no mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

#### Hipótesis Alternativa:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Cualidades de Liderazgo) según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

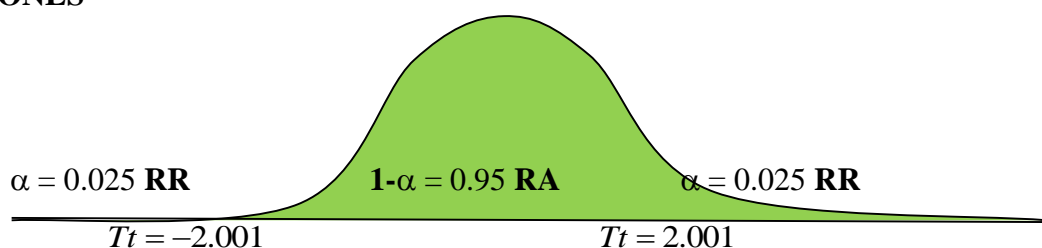
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (Prueba Estadística Spearman)

Coeficiente de spearman  $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 0.367$   $T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1 - \rho^2)}{n - 2}}} = 2.98$

Grado de libertad  $n-2=59-2=57$   $T_{\text{tabla}}=2.001$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



### DECISIÓN:

$H_0$  se Rechaza, por lo tanto La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Cualidades de Liderazgo) según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejoraría el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

### Correlaciones

			Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Cualidades de Liderazgo)	Clima Escolar
Rho de Spearman	Liderazgo estudiantil transformacional (Dimension Cualidades de Liderazgo)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000  .  59	,367**  ,004  59
	Clima Escolar	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,367**  ,004  59	1,000  .  59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



## PRUEBA DE HIPOTESIS N° 02

### HIPOTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Formación para el Liderazgo) según las teorías de Bass, Bernard, entonces no mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

#### Hipótesis Alternativa:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Formación para el Liderazgo) según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

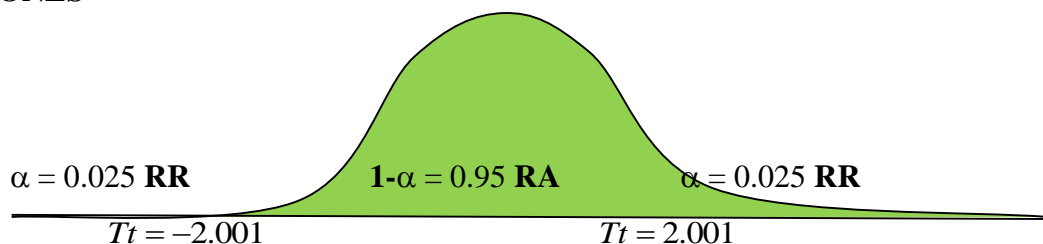
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (Prueba Estadística Spearman)

Coeficiente de spearman  $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 0.969$   $T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1 - \rho^2)}{n - 2}}} = 29.61$

Grado de libertad  $n-2=59-2=57$   $T_{\text{tabla}}=2.001$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



### DECISIÓN:

Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Formación para el Liderazgo) según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejoraría el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

### Correlaciones

			Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Formación para el Liderazgo)	Clima Escolar
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de		
	estudiantil	correlación	1,000	,969**
	transformacional	Sig. (bilateral)	.	,000
	(Dimensión Formación para el Liderazgo)	N	59	59
	Clima Escolar	Coeficiente de		
		correlación	,969**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### PRUEBA DE HIPOTESIS N° 03

#### HIPOTESIS.-

##### Hipótesis Nula:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Práctica del Liderazgo) según las teorías de Bass, Bernard, entonces no mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

##### Hipótesis Alternativa:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Práctica del Liderazgo) según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

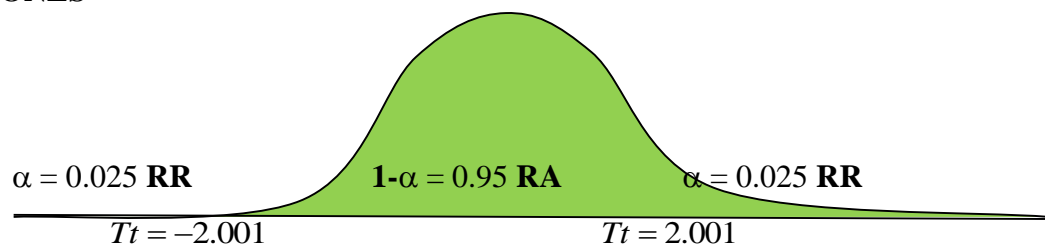
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (Prueba Estadística Spearman)

Coeficiente de spearman  $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 0.664$   $T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1 - \rho^2)}{n - 2}}} = 6.70$

Grado de libertad  $n-2=59-2=57$   $T_{\text{tabla}}=2.001$  con un nivel de significancia del 5%

#### REGIONES



#### DECISIÓN:

Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Práctica del Liderazgo) según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejoraría el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

### Correlaciones

			Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Práctica del Liderazgo)	Clima Escolar
Rho de Spearman	Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Práctica del Liderazgo)	Coeficiente de correlación	1,000	,664*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	59	59
	Clima Escolar	Coeficiente de correlación	,664*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	59	59

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

## PRUEBA DE HIPOTESIS N° 04

### HIPOTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Expectativas) según las teorías de Bass, Bernard, entonces no mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

#### Hipótesis Alternativa:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Expectativas) según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

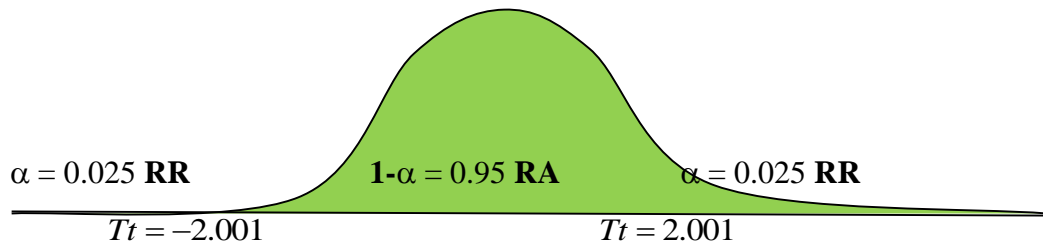
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (Prueba Estadística Spearman)

Coeficiente de spearman  $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 0.724$   $T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1 - \rho^2)}{n - 2}}} = 7.92$

Grado de libertad  $n-2=59-2=57$   $T_{\text{tabla}}=2.001$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



### DECISIÓN:

$H_0$  se Rechaza, por lo tanto La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Expectativas) según las teorías de Bass, Bernard, entonces no mejora el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

### Correlaciones

			Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Expectativas)	Clima Escolar
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de		
	estudiantil	correlación	1,000	,724**
	transformacional	Sig. (bilateral)	.	,000
	(Dimensión Expectativas)	N	59	59
	Clima Escolar	Coeficiente de		
		correlación	,724 **	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## PRUEBA DE HIPOTESIS N° 05

### HIPOTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Valoración y reconocimiento) según las teorías de Bass, Bernard, entonces no mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

#### Hipótesis Alternativa:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Valoración y reconocimiento) según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejorara el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

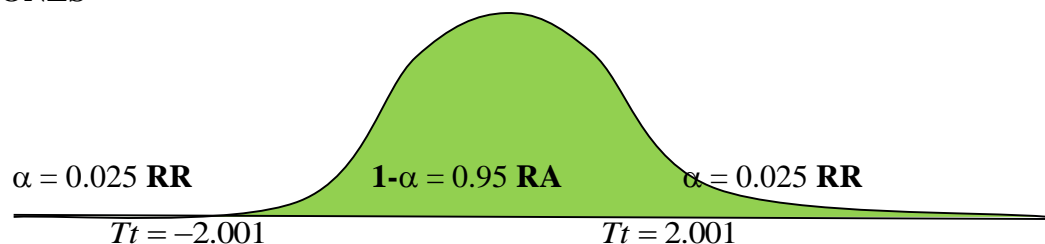
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (Prueba Estadística Spearman)

Coeficiente de spearman  $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 0.431$   $T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1 - \rho^2)}{n - 2}}} = 3.61$

Grado de libertad  $n-2=59-2=57$   $T_{\text{tabla}}=2.001$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



### DECISIÓN:

Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales (Dimensión Expectativas) según las teorías de Bass, Bernard, entonces no mejora el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

### Correlaciones

			Liderazgo estudiantil transformacional (Dimensión Expectativas)	Clima Escolar
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de		
	estudiantil	correlación	1,000	,431**
	transformacional	Sig. (bilateral)	.	,001
	(Dimensión Expectativas)	N	59	59
	Clima Escolar	Coeficiente de		
		correlación	,431**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



## PRUEBA DE HIPOTESIS N° 06

### HIPÓTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass, Bernard, entonces no mejorara el clima escolar (Dimensión Normas claras) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos-2017”

#### Hipótesis Alternativa:

La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejorara el clima escolar (Dimensión Normas claras) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos-2017”

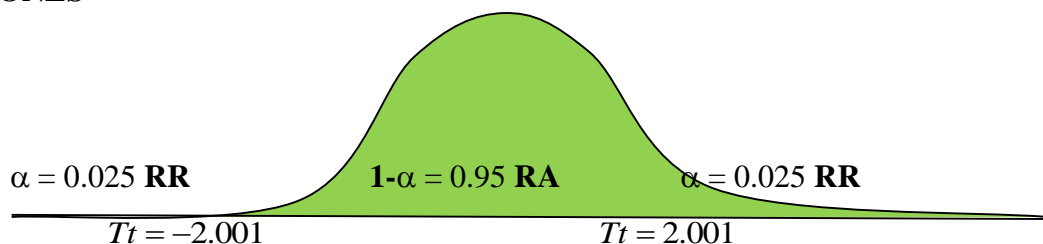
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (Prueba Estadística Spearman)

Coeficiente de spearman  $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 0.608$   $T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1 - \rho^2)}{n - 2}}} = 5.78$

Grado de libertad  $n-2=59-2=57$   $T_{\text{tabla}}=2.001$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



### DESICIÓN:

Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass, Bernard, entonces no mejora el clima escolar (Dimensión Normas claras) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

### Correlaciones

			Liderazgo estudiantil transforma cional	Clima Escolar (Dimensión Normas claras)
Rho de Spearman	Liderazgo estudiantil	Coeficiente de correlación	1,000	,608**
	transformacional	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	59	59
	Clima Escolar (Dimensión Normas claras)	Coeficiente de correlación	,608**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## PRUEBA DE HIPOTESIS N° 07

### HIPÓTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

La propuesta de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass y Avolio, entonces no mejorará el clima escolar (Dimensión Normas contra la violencia) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

#### Hipótesis Alternativa:

La propuesta de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass y Avolio, entonces mejorará el clima escolar (Dimensión Normas contra la violencia) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

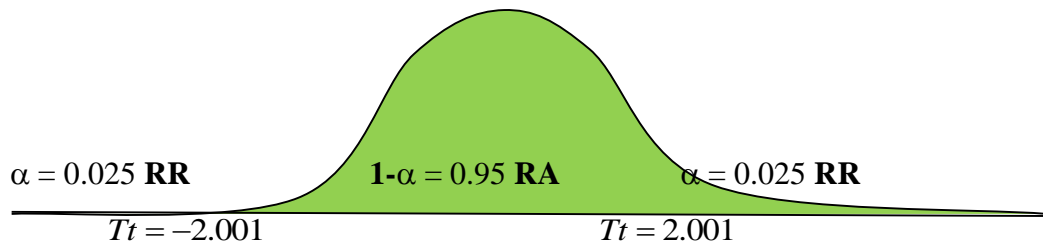
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (Prueba Estadística Spearman)

Coeficiente de spearman  $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 0.757$   $T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1 - \rho^2)}{n - 2}}} = 8.75$

Grado de libertad  $n-2=59-2=57$   $T_{\text{tabla}}=2.001$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



### DECISIÓN:

Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass, Bernard, entonces mejoraría el clima escolar (Dimensión Normas contra la violencia) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

### Correlaciones

			Liderazgo estudiantil transforma cional	Clima Escolar (Dimensión Normas contra la violencia)
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de	1,000	,757**
	estudiantil	correlación		
	transformacional	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	59	59
	Clima Escolar	Coeficiente de	,757**	1,000
	(Dimensión	correlación		
	Normas contra la	Sig. (bilateral)	,000	.
	violencia)	N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## PRUEBA DE HIPOTESIS N° 08

### HIPOTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

La propuesta de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass y Avolio, entonces no mejorará el clima escolar (Dimensión Participación activa) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

#### Hipótesis Alternativa:

La propuesta de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass y Avolio, entonces mejorará el clima escolar (Dimensión Participación activa) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

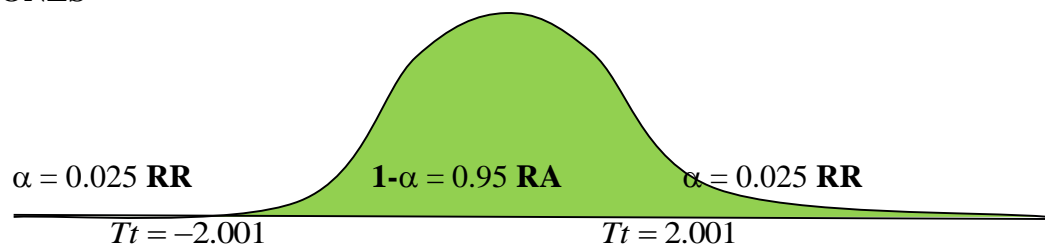
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (Prueba Estadística Spearman)

Coeficiente de spearman  $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 0.756$   $T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1 - \rho^2)}{n - 2}}} = 8.72$

Grado de libertad  $n-2=59-2=57$   $T_{\text{tabla}}=2.001$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



### DECISIÓN:

Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass y Avolio, entonces mejoraría el clima escolar (Dimensión Participación activa) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

### Correlaciones

			Liderazgo estudiantil transforma cional	Clima Escolar (Dimensión Participación activa)
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de		
	estudiantil	correlación	1,000	,756 **
	transformacional	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	59	59
	Clima Escolar	Coeficiente de		
	(Dimensión	correlación	,756 **	1,000
	Participación	Sig. (bilateral)	,000	.
	activa)	N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## PRUEBA DE HIPOTESIS N° 09

### HIPÓTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

La propuesta de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bas y Avolio, entonces no mejorará el clima escolar (Dimensión Apoyo social) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

#### Hipótesis Alternativa:

La propuesta de e un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass y Avolio, entonces mejorará el clima escolar (Dimensión Apoyo social) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”

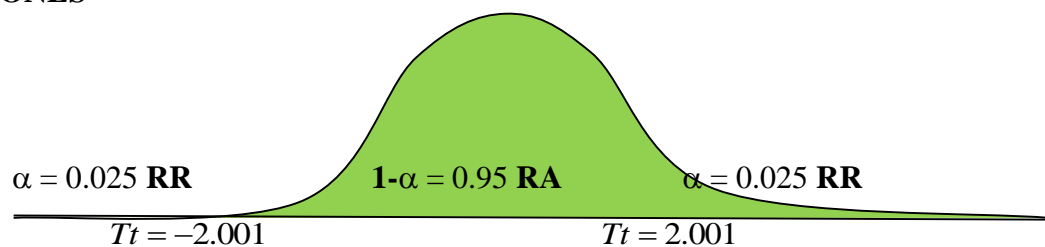
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (Prueba Estadística Spearman)

Coeficiente de spearman  $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 0.756$   $T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1 - \rho^2)}{n - 2}}} = 8.72$

Grado de libertad  $n-2=59-2=57$   $T_{tabla}=2.001$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



### DECISIÓN:

Ho se Rechaza, por lo tanto La propuesta de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bass y Avolio, entonces mejoraría el clima escolar (Dimensión Apoyo social) en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.

### Correlaciones

			Liderazgo estudiantil transforma cional	Clima Escolar (Dimensión Apoyo social)
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de	1,000	,756 **
	estudiantil	correlación		
	transformacional	Sig. (bilateral)		
		N	59	59
	Clima Escolar	Coeficiente de	,756 **	1,000
	(Dimensión	correlación		
	Apoyo social)	Sig. (bilateral)		
		N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



### **3.2 Construcción de la Propuesta: Programa de Formación de Líderes Transformacionales para mejorar el Clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey, Iquitos.**

#### **I.- PRESENTACIÓN**

En este mundo tan cambiante y competitivo en el que se encuentra atravesando nuestro país, nuestro Sistema Educativo Peruano trata de viabilizar una serie de propuestas que invitan a desarrollar una educación de calidad y de transformación ; por eso la investigadora ha creído conveniente alcanzar una propuesta nacida de la realidad con sus propias características, dimensiones, acciones y evaluación expresadas en el **Programa de Formación de Líderes Transformacionales para mejorar el clima escolar en la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey.**

Para entender las instituciones de manera acertada es necesario hacer un reconocimiento de la cultura organizacional, éste concepto ha tomado mucha fuerza en las últimas décadas y aplica para todo tipo de organización.

Nadie en la actualidad pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es clave en la mejora de lo que acontece en las instituciones educativas y un factor que incide en el desarrollo interno de las mismas en cuanto a organizaciones educativas que han de garantizar un clima escolar favorable tanto para los estudiantes como para los docentes. Lograr esto requiere de un liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder.

Es así como se habla actualmente de un nuevo liderazgo, el transformacional que aparece a principios de los años 90 y que basa su gestión en el ejercicio de liderazgo

mediante significados (visión, cultura, compromiso), de un modo compartido con los miembros adentrándolos en los propósitos inmediatos.

**La I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey** es una institución educativa de 51 años de trayectoria en la localidad, sin embargo, presenta muchas debilidades en su funcionamiento las cuales afectan directamente el clima escolar.

Hablar de liderazgo es, referirse a los líderes exitosos y las diferencias que hay en cuanto a la forma de pensar y actuar respecto a los que fracasan, en lo fundamental alcanzar el éxito exigen tener la capacidad para dominar un cambio revolucionario. Requiere aceptar un fuerte desafío de eliminar y rehacer con creatividad las organizaciones, con el fin de mejorarlas y hacerlo en forma repetitiva. Es cierto que los cambios revolucionarios pueden ser dolorosos, sin embargo, debemos dominar estos cambios.

Las organizaciones enfrentan cada vez más cambios y son difíciles en cada contexto, es por ello que se necesitan líderes que puedan dirigir las energías emocionales de la vida. Los líderes de organizaciones públicas y privadas deben tener la capacidad de deshacerse de todas aquellas ideas y formas anticuadas de hacer las cosas, y adoptar otras nuevas y mejores, debe generar en todos sus empleados altos niveles de energía positiva que se requieren para que ellos realicen lo mismo. Los líderes pueden mejorar su desempeño si hacen n mejor trabajo en generar ideas, inculcar valores, crear energía positiva y tomar decisiones difíciles, y hasta se puede construir organizaciones más sólidas si enseñan a otros hacer lo mismo.

## II.- CONTEXTO EDUCATIVO

La información sobre el contexto socio-educativo es fundamental para la obtención de un análisis más exhaustivo de los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta de clima escolar a los estudiantes de 5° de secundaria de las secciones A y B de la I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos.

Tomando como punto de partida los resultados arrojados en el primer instrumento aplicado se tuvo:

\_Que el Nivel de Clima Escolar en los estudiantes de la I.E.P. S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 su nivel es Regular.

\_Que el Nivel de Clima Escolar en la **Dimensión Normas claras** en los estudiantes de la I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 su nivel es Regular (47.46%), en la **Dimensión Normas contra la violencia** su nivel es Regular (59.32%); en la **Dimensión Participación activa** su nivel es Regular (38.98%), en la **Dimensión Apoyo social** su nivel es Regular (55.93%).

Frente a esta realidad problemática en el contexto educativo, consideré pertinente revisar bibliografía sobre la temática existente y luego planificar una serie de metas y acciones ligadas con la solución y es por ello me propuse diseñar y ejecución de una propuesta centrada en el liderazgo transformacional estudiantil para mejorar el clima escolar y sea ésta una institución de calidad y eficacia.

Para lograr cumplir con este propósito es necesario que todos los integrantes de la institución transformen su mentalidad y estén dispuestos al cambio, para apostarle a un nuevo método de trabajo colectivo, en el que se busca un beneficio común, razón por la cual es la propuesta que me lleva la investigación realizada.

### III.- FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

La propuesta del Programa de Formación de Líderes Transformacionales para mejorar el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M .Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos tiene como fundamento epistemológico el liderazgo transformacional de Bernard Bass.

El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. Tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. 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.

**Bernard Bass y Manuel Álvarez:** Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (**Burns, 1978**).

**De acuerdo con Bass y Avolio (1990)**, tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

Entre las principales dimensiones del liderazgo transformacional se tiene:

**Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático)** Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces.”

Tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente.

También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los

seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

**Estimulación Intelectual.** Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un pensamiento y re-exanimación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

**Liderazgo Inspiracional.** Tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y Comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978).

Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

**De acuerdo a Bass,** "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados Acerca de lo que están haciendo" (**Bass, 1987**).

**Consideración Individualizada.** En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: "Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización..."

Se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente.

También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los

seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

**Carismático.** Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.

**Consideración individualizada.** Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.

**Estimulación intelectual.** Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.

**Liderazgo inspiracional.** Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos.

#### **IV.- METAS**

Mejorar los niveles de comunicación entre los actores educativos y específicamente entre los estudiantes

Fortalecer la cultura organizacional en los diferentes niveles de gestión de la institución.

Implementar el liderazgo transformacional estudiantil como parte de la cultura organizacional para mejorar el clima escolar de la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos.

Contribuir a formar líderes transformacionales en la Institución Educativa I.E.P.S.M .Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos.



Desarrollar en los estudiantes de secundaria habilidades de Liderazgo Transformacional y capacidades para la ejecución de proyectos de desarrollo educativo y social.

## **V.- DESCRIPCIÓN DEL TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El desarrollo del taller de liderazgo consistió en el desarrollo y aplicación de estrategias las mismas que comprenden talleres y debates, y las cuales pasamos a describir.

### **PRESENTACIÓN**

La docente facilitadora se presentará ante el grupo de trabajo, explicando brevemente los objetivos que se quieren lograr con el taller:

**Objetivo:** *Que los estudiantes asuman un liderazgo asertivo, siendo promotores de los valores y buscando despertar en ellos un espíritu de lucha y superación, descubriendo las fortalezas personales, académicas e institucionales como fuente de la nueva creación y en su propia vocación, fomentando el sentido de la trascendencia a través de su actuar pedagógico en aras del logro de una óptima gestión institucional.*

La presentación de la docente facilitadora se realizará tomando en cuenta dos fines muy importantes, el primero, establecer cierto grado de empatía y confianza con el grupo; y dar algunos alcances para que el grupo comprendan el enfoque y dirección que se busca dar al taller.

## **PRIMER MOMENTO**

### **ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA PARTICIPATIVA DE PRESENTACIÓN**

La docente facilitadora dará indicaciones, buscando en todo momento establecer un nivel adecuado de empatía.

#### **Objetivo**

La presentación de todos los miembros del grupo y el establecimiento de un clima de confianza.

#### **Desarrollo**

La docente facilitadora dará la instrucción de formar parejas. Luego, pedirá a los integrantes que conversen y se conozcan a un nivel básico (datos como nombres, edad, comida, etc.).

Luego, los participantes deberán presentarse uno a uno frente al grupo para lograr un nivel superior de familiaridad.

#### **Taller**

La docente facilitadora dará alcances sobre las instituciones educativas rurales en el país, cómo se formaron y sus características comunes.

Luego, se brindará un espacio a los participantes para desarrollar un conversatorio que gire sobre sus impresiones con respecto a sus respectivos roles y funciones dentro de la institución educativa y para con la comunidad donde se encuentran.

## **ESTRATEGIA 2 LLUVIA DE IDEAS**

Esta actividad busca que cada uno de los participantes exprese sus ideas con relación a un tema de trabajo determinado, en este caso, las características que debe cumplir el director de una institución educativa para llegar a ser un buen líder.

Para dar inicio a la actividad, la docente facilitadora presentará la siguiente pregunta: ¿qué características creen Uds. que debe poseer un líder en su institución educativa y la comunidad?

Se dará un tiempo prudencial a los participantes para elaborar ideas y compartirlas con el grupo, la docente facilitadora se encargará de anotar en la pizarra las ideas que los participantes expresen, en base a las cuales se llegará a una decisión consensuada, definiendo un perfil que posea todas las características reconocidas como importantes en un líder educativa comprometido con su trabajo.

## **ESTRATEGIA 3 ESTABLECIENDO UN COMPROMISO JUNTOS**

### **Objetivo**

Establecer un compromiso con el trabajo educativo que realizan.

### **Desarrollo**

- la docente facilitadora comenzará con una explicación de la importancia que tiene que cada miembro del grupo establezca un compromiso con su trabajo y con la institución educativa y la comunidad a la que pertenece
- Luego, procederá a sensibilizar a los participantes, explicándoles la situación de las instituciones educativas dentro de la comunidad,

- Cada participante leerá su compromiso, finalmente, todos los firmarán

### **Recomendaciones**

La docente facilitadora debe ser agente motivador y sensibilizador para que los participantes logren interiorizar su compromiso.

## **ESTRATEGIA 4 EL JUEGO DE ROLES**

### **Objetivo**

Analizar las diferentes actitudes y reacciones de la gente frente a situaciones concretas.

### **Desarrollo**

- Esta estrategia busca representar distintos roles, propuestos por el facilitador, mediante el uso gestos, acciones y palabras que simulen las ocupaciones o formas de pensar de las personas. Entre los roles que se pueden dar están: persona autoritaria, persona apática, etc.
- La docente facilitadora explicará la estrategia a los participantes, designando, mediante sorteo, los roles a ser representados
- La docente facilitadora alentará a los participantes a participar activamente en la estrategia
- Una vez terminado el juego de roles, se discutirá lo observado

### **Recomendaciones**

La discusión debe centrarse en el comportamiento de los personajes y los argumentos utilizados por ellos.

Es importante tener un tiempo prudencial para prepararse y familiarizarse con los caracteres.

### **Exposición**

La docente facilitadora explicará la importancia de la visión de cambio local en los líderes educativos y comunitarios. Explicará que los roles vistos anteriormente, son en realidad parte del manejo social de las instituciones educativas es que muchas veces limitan la visión.

Se explicará que la apertura al cambio y una mentalidad desprejuiciada nos facilitan el proceso de enfrentar nuevas situaciones tanto en el trabajo como a nivel personal.

## **ESTRATEGIA 5 PONTE EN MIS ZAPATOS**

### **Objetivo**

Lograr que los participantes entiendan la importancia de ponerse en el lugar de otra persona.

### **Desarrollo**

La docente facilitadora comenzará dividiendo a los participantes en grupos de 5.

Posteriormente, repartirá un pápelografo y un sobre a cada grupo. Los sobres contendrán pequeñas historias cuya meta es servir como facilitadores para un debate sobre la empatía

Los participantes deben leer el contenido de los sobres y analizarlo

Luego, la docente facilitadora escribirá en la pizarra una serie de preguntas como

- ¿Qué piensas del personaje principal?,
- ¿Qué harías en lugar de esta persona?,
- ¿Qué le dirías al personaje principal de tu historia?

La docente facilitadora pedirá a los grupos las respuestas, cada una variará de acuerdo a la historia que analizan

Finalmente, todos discutirán, buscando conclusiones que permitan iniciar una exposición

### **Exposición**

La docente facilitadora explicará el concepto de empatía y su importancia en el trabajo dentro de la institución educativa. Se caracterizarán a los líderes empáticos, reforzando las ideas con conceptos teóricos

## **SEGUNDO MOMENTO**

### **METODOLOGÍA**

El taller está diseñado para aplicar cinco (05) sesiones de trabajo basadas en estrategias de dinámicas, diálogo, debate y taller. A través de la facilitación, los participantes podrán tener la oportunidad de recibir informaciones relacionadas al liderazgo, técnicas de comunicación humana, tales como: aprender a escuchar, reconocimiento y valoración tanto propio como de otros y mecanismos para el abordaje efectivo de estrategias de intervención y participación.

Asimismo, la metodología llevada a cabo en el taller es activa y participativa, centrada en el fomento de las relaciones interpersonales de los participantes, en la creación de un

clima de seguridad y confianza, para que, de tal forma, dicho taller se convierta en un espacio de encuentro, reunión y disfrute.

Las estrategias se desarrollarán de forma interactiva, lo que permitirá a los participantes, compartir experiencias, manifestar libremente inquietudes, formular recomendaciones y aprender de vivencias de los demás participantes en aras de asumir posturas de liderazgo en beneficio personal e institucional

## **MATERIALES**

Para la realización de los talleres se emplearán los siguientes medios y materiales:

- Aula potencializadora
- Expresión oral
- Expresión escrita
- Guía de dinámicas grupales
- Cuerda Pizarra Tiza Anecdótico Cartulina Plumones Cinta scotch
- Grabadora Video

## **EVALUACIÓN**

La evaluación del taller estará dada por dos momentos:

La evaluación estará dada por los docentes participantes, quienes, a lo largo de las diversas estrategias aplicadas, deberán reflexionar acerca de su actuación, de su modo de sentir cada una de las estrategias.

El segundo momento estará da por la evaluación aplicada por la docente facilitadora quien observará la actuación de los docentes participantes, el uso de cada de las formas de trabajar, y el logro del objetivo de cada de las estrategias señaladas.

Se otorgará importancia a dialogo como elemento evaluador, el mismo que se promoverá que los participantes expresen en voz alta sus experiencias de aprendizaje, y así pueden contar con una salida para expresar sus emociones y su compromiso con los demás y para continuar el proyecto.

### **Taller No. 1 Hagámoslo Juntos**

Este taller trabajó la sensibilización del personal para el inicio de la aplicación de la propuesta, la temática que abordó fue trabajo colaborativo y organizaciones escolares inteligentes.



## DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER:

### Sesión 1

Dirigido a		Lugar	Fecha	Hora
Estudiantes				
<b>OBJETIVO: CREAR ENTRE LOS ASISTENTES UN AMBIENTE DE CONFIANZA TRABAJO COLABORATIVO Y ORGANIZACIONES ESCOLARES INTELIGENTES</b>				
Actividad	Tiempo	Estrategia		Recursos
<b>Registro y entrega de materiales</b>	20 minutos	Inscribiremos a las participantes y les haremos entrega de los materiales		Cartulinas, colores, fotocheques
<b>Presentación del taller</b>	15 minutos	Palabras de bienvenida, presentación de los modeladores y de las participantes, el objetivo del taller.		
<b>Dinámica de presentación</b>	10 minutos	<b>Dinámica de presentación:</b> La telaraña Los participantes se ubican de pie formando un círculo. A uno de ellos se le entrega una bola de cordel, y al recibirla tiene que decir su nombre. A continuación toma la punta del cordel y le lanza la bola a otro compañero, quien a su vez tiene que		Un ovillo de hilo

		<p>Presentarse de la misma manera. La acción se repite hasta que todos los participantes</p> <p>Van quedando enlazados en una especie de telaraña. Una vez que todos se han presentado</p> <p>, quien se quedó con la bola al final debe regresarla al que antes se la había enviado,</p> <p>Repitiendo los datos que dio ese compañero.</p>	
<b>Introducción del tema</b>	12 minutos	<p>Expositiva: Con la ayuda del material didáctico el facilitador dará a conocer la problemática</p> <p>confianza trabajo colaborativo</p> <p>y organizaciones escolares inteligentes</p>	
<b>Dinámica 2</b>	15 minutos	<p>Se les dará instrucciones para que en su cartulina dibujen para cada quien que es que es</p> <p>la que esta puede llegar a causar</p>	Cartulinas y colores
<b>Elaboración de un árbol de problemas.</b>	25 minutos	<p><b>Herramienta Grupal:</b> Árbol de problemas: Profundizar en el problema en el sentido del análisis. Este ejercicio debe ayuda a entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos. Se realizara en grupos mediante lluvia de ideas; después un</p>	Papelotes prediseñados. Plumones

		representante de cada grupo expondrá las causas y consecuencias que ellos consideraron en su análisis y otros problemas que traería consigo. Se armara el árbol con los aportes de ambos grupos.	
<b>Evaluación y cierre del taller</b>	5 minutos	El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborara una conclusión final del taller.  Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.	
<b>Compartir</b>	5 minutos	Repartir refrigerios	

**Duración: 1 hora 47 min**

## Taller No. 2 Liderazgo Transformacional Estudiantil

En este taller se trabajará la temática de liderazgo transformacional estudiantil se profundizó en sus componentes y los beneficios que brinda su ejercicio en el contexto educativo.

### DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER:

#### Sesión 2

Dirigido a	Lugar	Fecha	Hora
<b>OBJETIVO: CREAR ENTRE LOS ASISTENTES UN AMBIENTE DE CONFIANZA PARA. DESARROLLAR LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ESTUDIANTIL</b>			
Actividad	Tiempo	Estrategia	Recursos
<b>Registro y entrega de materiales</b>	20 minutos	Inscribiremos a las participantes y les haremos entrega de los materiales	Cartulinas, colores, fotocheks
<b>Presentación del taller</b>	15 minutos	Palabras de bienvenida, presentación de los modeladores y de las participantes, el objetivo del taller.	
<b>Dinámica de presentación</b>	10 minutos	Dinámica de presentación: Presentación por parejas su nombre. A, quien a su vez tiene que presentar a su compañero.	Un ovillo de hilo
<b>introducción del tema</b>	12 minutos	Expositiva: Con la ayuda del material didáctico el facilitador	

		dará a conocer la problemática liderazgo transformacional estudiantil	
<b>Dinámica 2</b>	15 minutos	Se les dará instrucciones para que en su cartulina dibujen para cada quien que es y podemos llegar a ser líderes	Cartulinas y colores
<b>Elaboración de un árbol de problemas.</b>	25 minutos	Herramienta Grupal: Árbol de problemas: Profundizar en el problema en el sentido del análisis. Este ejercicio debe ayudar a entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos.  Se realizara en grupos mediante lluvia de ideas; después un representante de cada grupo expondrá las causas y consecuencias que ellos consideraron en su análisis  . Se armara el árbol con los aportes de ambos grupos.	Papelotes Plumones prediseñados.
<b>Evaluación y cierre del taller</b>	5 minutos	El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborara una conclusión final del taller.  Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.	
<b>Compartir</b>	5 minutos	Repartir refrigerios	

**Duración: 1hora 47 min**

### Taller No. 3 ¿Hablo o me Comunico?

Considerando que una de las virtudes de todo líder debe ser la comunicación asertiva, se trabajó en la temática de comunicación eficaz y los efectos positivos que ello genera en el direccionamiento de los procesos.

#### DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER:

##### Sesión 3

Dirigido a		Lugar	Fecha	Hora
ESTUDIANTES				
<b>OBJETIVO: CREAR ENTRE LOS ASISTENTES UN AMBIENTE DE CONFIANZA PARA QUE SE EXPRESEN CON TOTAL CONFIANZA Y HACERLES TOMAR CONCIENCIA</b>				
Actividad	Tiempo	Estrategia		Recursos
<b>Registro y entrega de materiales</b>	20 minutos	Inscribiremos a las participantes y les haremos entrega de los materiales		Cartulinas, colores, fotocheques
<b>Presentación del taller</b>	15 minutos	Palabras de bienvenida, presentación de los modeladores y de las participantes, el objetivo del taller.		
<b>Dinámica de presentación</b>	10 minutos	<b>Dinámica de presentación</b> :de manera individual, cada uno realiza un balance de las Actividades 1 y 2..		Un ovillo de hilo
<b>introducción</b>	12	Expositiva: Con la ayuda del material didáctico el facilitador dará a		

<b>del tema</b>	minutos	conocer sobre la Comunicación asertiva.	
<b>Dinámica 2</b>	15 minutos	Se les dará instrucciones para que en su cartulina dibujen para cada quien que es La comunicación asertiva	Cartulinas y colores
<b>Elaboración de un árbol de problemas.</b>	25 minutos	<b>Herramienta Grupal:</b> Árbol de problemas: Profundizar en el problema en el sentido del análisis, debe ayudar a entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos. Se realizara en grupos mediante lluvia de ideas; después un representante de cada grupo expondrá las causas y consecuencias que ellos consideraron en su análisis y otros problemas que traería consigo Se armara el árbol con los aportes de ambos grupos.	Papelotes prediseñados. Plumones
<b>Evaluación y cierre del taller</b>	5 minutos	El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborara una conclusión final del taller. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.	
<b>Compartir</b>	5 minutos	Repartir refrigerios	

**Duración: 1hora 47 min**

## CONCLUSIONES

- ✓ Que el nivel de clima escolar en los estudiantes de la I.E.P. S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos-2017 su nivel es regular; corroborándose el problema científico.
- ✓ El liderazgo transformacional logró mejorar el clima escolar haciendo una comunidad educativa más significativa.
- ✓ Se diseñó y fundamento el Programa de Formación de Líderes Transformacionales sustentado en las teorías científicas de Bernard Bass y Avolio que contribuirá a la mejora del clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M Rosa Agustina de Morey de la ciudad de Iquitos.
- ✓ El trato de los estudiantes mejoró luego de aplicar el modelo teórico TQM de tal manera la comunidad educativa se encuentra identificada con los principios y valores.
- ✓ Por lo tanto, la propuesta de un programa de formación de líderes transformacionales según las teorías de Bernard Bass y Avolio, entonces mejoraría el clima escolar en los estudiantes de la I.E.P.S.M. “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos- 2017”, mediante la prueba estadística T de Student (Prueba Estadística Spearman) a un nivel de significancia del 5%.
- ✓ Las relaciones interpersonales mejoraron en la comunidad educativa esto se debe a la aplicación del modelo teórico TQM.



## **RECOMENDACIONES**

De los resultados y las conclusiones planteadas en esta investigación se ha formulado las siguientes recomendaciones o sugerencias:

### **PRIMERA**

Mejorar el clima escolar en la I.E.P.S.M Rosa Agustina Donayre de Morey mediante el Programa de Formación de Líderes Transformacionales con el propósito de lograr mejor calidad educativa en el país.

### **SEGUNDA**

Concientizar a la población estudiantil de secundaria de la I.E.P.S.M. Rosa Agustina Donayre de Morey de Iquitos sobre esta innovadora propuesta y que participen directamente en las actividades como son la organización y ejecución de talleres de liderazgo estudiantil.

### **TERCERA**

Divulgar en otras instituciones de nivel secundaria que integran la UGEL Maynas esta propuesta de líderes transformacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arón, A. M. y N. Milicic (1999): *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago: Editorial Andrés Bello.

Assael, C. (1998): «*La teoría de la modificabilidad estructural cognitiva de Reuven Feuerstein*». Apuntes de clase. Centro de Desarrollo Cognitivo, Universidad Diego Portales.

Cáceres, P., Lorenzo, M. & Sola, T. (2009). *El liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada desde una dimensión introspectiva*. Bordón. Revista de pedagogía, 61 (1), 109-130. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2968992>

Cámere, E. (2013). *Liderazgo y participación desde la escuela*. Lima: Mar adentro.

Fischman, D. (2005). *El líder Transformador I*. Lima: Orbis Ventures, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Fischman, D. (2005). *El líder Transformador II*. Lima: Orbis Ventures, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Gómez, C. (sf). *Liderazgo: concepto, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos hispanoamericanos de psicología. Vol. 2 N° 2, 61-77. Recuperado:[http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)

Guerrero, J.(2016). *Percepciones de los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles en una Escuela Pública de Alto Rendimiento de Lima*. Pontificia Universidad Católica de Lima.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Huillca, B.(2015).*Liderazgo Transformacional y desempeño docente en la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Nacional Monterrico*. Tesis de Maestría .Universidad Nacional de San Marcos .Lima.

Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE, 2012). *Análisis del clima escolar: ¿Poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe?* Recuperado de: <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/analisis-del-clima-escolar.pdf>

López, V., Bilbao, A., Ascorra, P., Moya, I. & Morales, M. (2014). *Escala sobre el clima escolar adaptación al español y validación en estudiantes chilenos*. Universitas Psychologica, 13(3), 1111-1122. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v13n3/v13n3a25.pdf>

López, V., Bilbao, M. & Rodríguez, J. (2012). *La sala de clases sí importa: incidencia del clima de aula sobre la percepción de intimidación y victimización entre escolares*. Universitas Psychologica, 11(1), 91-101. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v11n1/v11n1a08.pdf>

Milicic, N. & Arón, A. (2011). *Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*. Revista Psyke, 1(1), 424-445. Recuperado de: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/445/424>

Monárrez, H. & Jaik, A. (2016). *El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en nivel básico*. (1ª ed.). México: Instituto Universitario Anglo Español.

Recuperado de: [http://iunaes.mx/wp-content/uploads/2016/02/Clima-escolar-y-Liderazgo-directivo-Heriberto\\_Adla-1.pdf](http://iunaes.mx/wp-content/uploads/2016/02/Clima-escolar-y-Liderazgo-directivo-Heriberto_Adla-1.pdf)

Murillo, P. & Becerra, S. (2009). *Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de “redes semánticas naturales”*. Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de Educación*, 1(1), 375-399. Recuperado de: [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re350/re350\\_16.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re350/re350_16.pdf)

Romero, C. (2004). *La Escuela media en la sociedad del conocimiento: ideas y herramientas para la gestión educativa, autoevaluación y planes de mejora*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Sandoval, M. (2014). *Convivencia y clima escolar: claves de la gestión de conocimiento*. Última década, 1(41), 153-178. Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ConvivenciaYClimaEscolar-5287732.pdf>

Santos, M. (1999) *El crisol de la participación: Investigación sobre la participación en consejos escolares de centro*. Málaga. Ediciones Aljibe.

Ugarte, D. (2001). *Adolescentes ciudadanos. Formación de líderes y democracia en las escuelas*. Lima: Tarea.

Valerio, A.(2017). *Habilidades Sociales y Clima Escolar en estudiantes del 5° y 6° grado de primaria de instituciones públicas en Chaclacayo-Lima, 2017*. Universidad Peruana Unión.

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES**  
**Y EDUCACIÓN**



**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO ESTUDIANTIL**

**Institución Educativa:**-----

Grado: Sección: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Masculino ( ) Femenino Edad:

**Instrucciones:** Indique con ( x ) el valor numérico con la afirmación que más se identifique, sabiendo que las respuestas oscilan de 1 a 4, siendo 1(Totalmente en Desacuerdo), 2(Poco de acuerdo),3( De acuerdo) y 4(Totalmente de acuerdo).

**CUALIDADES DE LIDERAZGO**

1.-Ser un excelente estudiante es una de las razones por las cuales me eligió el grupo.	1	2	3	4
2.- El carisma es la cualidad fundamental del líder estudiantil para persuadir y movilizar a las personas a realizar sus proyectos.	1	2	3	4
3.- Los valores personales de coherencia, compromiso y fidelidad son importantes para la elección.	1	2	3	4
4.- Para ser elegido es necesario tener desarrollada la inteligencia interpersonal, habilidades sociales y políticas.	1	2	3	4
5.- La experiencia en cargos de representación estudiantil y en liderazgo social y político son motivos para la elección.	1	2	3	4
6.- La buena presencia, la presentación personal, el género, la simpatía son decisivas para la elección.	1	2	3	4
7.- La presentación de mi candidatura ha sido organizada por los profesores y directivos.	1	2	3	4
8.- La facilidad de comunicación, la fluidez verbal, la oratoria son importantes para la elección.	1	2	3	4
9.- La personalidad fuerte, la franqueza. la sinceridad, la decisión firme son valorados en la elección.	1	2	3	4
10.- La sensibilidad social, la cercanía con las problemáticas del contexto político, influyen en la elección.	1	2	3	4

## FORMACIÓN PARA EL LIDERAZGO

11.- No se nace líder sino que se aprende a serlo	1	2	3	4
12.- Debería existir formación para el liderazgo social y político para los representantes del estudiantado	1	2	3	4
13.- El conocimiento de la Institución Educativa es fundamental para el ejercicio del liderazgo	1	2	3	4
14.- La Institución Educativa debe ofrecer un programa de formación para el liderazgo estudiantil.	1	2	3	4
15.- La preparación de los docentes es vital para motivar al liderazgo estudiantil en lo social y lo político.	1	2	3	4

## PRÁCTICA DEL LIDERAZGO.

16- Se aprende a ser líder en la práctica	1	2	3	4
17.- El liderazgo del estudiante universitario se caracteriza tanto por la persona que lo encarna, como por ser una función compartida e integrada en un contexto concreto	1	2	3	4
18.- El logro del éxito, realizar los proyectos, las metas son los valores más importantes que motivan la práctica del liderazgo	1	2	3	4
19- El liderazgo se pone en práctica solamente cuando las cosas andan mal en la organización.	1	2	3	4
20.- En el ejercicio del liderazgo debo ser autónomo, independiente y decidido para generar respeto en el grupo.	1	2	3	4
21.- El éxito en la representación estudiantil radica en la capacidad de trabajo en equipo.	1	2	3	4
22- En la tarea de representación estudiantil motivo y despierto en los compañeros su capacidad de liderazgo.	1	2	3	4
23.- El ejercicio del liderazgo exige ser ejemplo y modelo a seguir para los demás.	1	2	3	4
24.- La posición económica influye en la práctica del liderazgo estudiantil en lo social y político.	1	2	3	4
25.- Se posibilita más el ejercicio del liderazgo al hombre que a la mujer.	1	2	3	4

## EXPECTATIVAS.

26.- La función de un representante de los estudiantes es ser un buen comunicador entre los directivos, los docentes y los compañeros.	1	2	3	4
27- El liderazgo estudiantil en lo social exige recoger ayudas para las personas en condiciones de pobreza y marginalidad.	1	2	3	4
28- La función del liderazgo estudiantil en lo político supone contribuir a la formación democrática de los ciudadanos.	1	2	3	4
29.- El representante de los estudiantes debe contribuir a la organización de actividades extracurriculares académicas, lúdicas, artísticas, deportivas y de bienestar.	1	2	3	4
30.- Ser representante de los estudiantes según los compañeros, significa ser un buen mediador en los conflictos y defensor de los derechos de los compañeros.	1	2	3	4
31.- Ser elegido representante de los estudiantes dará la posibilidad de acceder a becas y a la promoción en la universidad.	1	2	3	4
32- El liderazgo estudiantil en lo social y lo político garantizará la incorporación laboral en la vida profesional.	1	2	3	4
33 El liderazgo estudiantil en lo político prepara para el desempeño de cargos públicos.	1	2	3	4
34.- Ser representante de los estudiantes me exige ejercer el liderazgo con ética, responsabilidad social, respeto a las diferencias y actitud de diálogo.	1	2	3	4
35.- El ejercicio del liderazgo estudiantil en lo social y lo político generará cambios transformaciones en las relaciones de autoridad entre Directivos, Docentes y Estudiantes.	1	2	3	4



## VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO.

36- El ejercicio del liderazgo estudiantil genera satisfacción y contribuye al crecimiento personal	1	2	3	4
37.- Los directivos, docentes y estudiantes reconocen públicamente el buen desempeño de los representantes estudiantiles	1	2	3	4
38.- Se valora y se reconoce por parte de la Universidad el trabajo de liderazgo estudiantil en lo social y lo político	1	2	3	4
39.- La labor de los representantes estudiantiles debe ser recompensada económicamente	1	2	3	4
40.- Los docentes deben estimular académicamente la labor de los representantes estudiantiles	1	2	3	4
41.- El ejercicio del liderazgo estudiantil en lo social y en lo político, es un peligro y una amenaza para la estabilidad emocional	1	2	3	4
42.- El cargo de representante de los estudiantes nos ayuda a formarnos en la democracia participativa	1	2	3	4