

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

**UNIDAD DE POSGRADO**



**Modelo de liderazgo transformacional para el desarrollo de la gestión educativa estratégica en la I.E N° 16462 de educación primaria “San Juan Bosco” – San Ignacio-Cajamarca**

**TESIS**

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

**Investigador**

Bach. Olano Facundo, Flor de Maria

**Asesora**

Dra. Fernández Celis, María del Pilar

**Lambayeque - Perú**

**2023**

**Modelo de liderazgo transformacional para el desarrollo de la gestión educativa estratégica en la I.E N° 16462 de educación primaria “San Juan Bosco” – San Ignacio-Cajamarca**

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



**Bach. Olano Facundo, Flor de Maria**

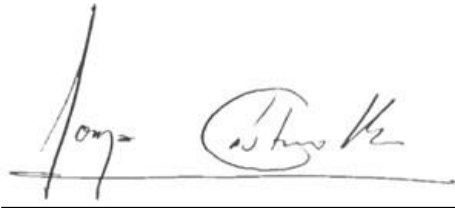
**Autora**



**Dra. Fernández Celis, María del Pilar**

**Asesora**

Aprobada por:



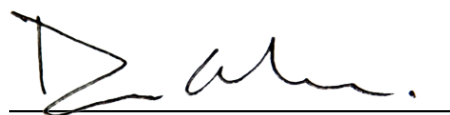
**Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi**

**Presidente**



**Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos**

**Secretario**



**Dr. Daniel Edgar Alvarado León**

**Vocal**



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



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 655-VIRTUAL**

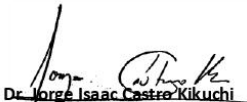
Siendo las 09:00 horas, del día lunes 15 de mayo de 2023; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/xrd-ycnx-hyd>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N° 2252-2019-UP-D-FACHSE, de fecha 17 de setiembre de 2019, integrado por:

Presidente	: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi.
Secretario	: Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos.
Vocal	: M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León.
Asesor Metodológico	: Dra. María del Pilar Fernández Celis.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: ***“MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA EN LA I.E N° 16462 DE EDUCACIÓN PRIMARIA “SAN JUAN BOSCO” – SAN IGNACIO-CAJAMARCA”***; presentada por la tesista **FLOR DE MARIA OLANO FACUNDO**, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencia de la Educación mención de Gerencia Educativa Estratégica. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 075-2023-CU de fecha 09 de marzo de 2023); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(17) (DIECISIETE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**. Siendo las 10:06 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

  
Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
PRESIDENTE

  
Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos  
SECRETARIA

  
M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León  
VOCAL

**<<<<OBSERVACIONES:**

.....

.....

.....

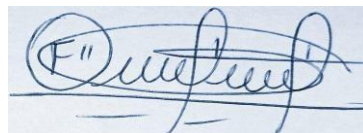
El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Bach. Olano Facundo, Flor de Maria**, investigadora principal, y, **Dra. Fernández Celis, María del Pilar**, asesora del trabajo de investigación **“Modelo de liderazgo transformacional para el desarrollo de la gestión educativa estratégica en la I.E N° 16462 de educación primaria “San Juan Bosco” – San Ignacio-Cajamarca”**, declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 28 de octubre 2022

Bach. Olano Facundo, Flor de Maria



Dra. Fernández Celis, María del Pilar



## **DEDICATORIA**

A nuestro señor todopoderoso,

A mi familia,

Por su apoyo incondicional,

Gracias por todo.

.

**Flor de Maria**

## **AGRADECIMIENTO**

A los directivos, docentes y estudiantes  
de la I.E N° 16462,  
que colaboraron con este trabajo de investigación.  
A la asesora de tesis  
Y a los doctores de la UNPRG

**Flor de Maria**

## ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	3
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD .....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
Resumen .....	9
Abstract.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	19
1.1. Diseño Teórico .....	19
1.1.1. Antecedentes.....	19
1.1.2. Bases teóricas .....	23
Esquema de los fundamentos teóricos.....	31
CAPÍTULO II.....	34
2.1. Métodos y materiales.....	34
2.2 Descripción de los métodos y materiales.....	35
2.3 Población y muestra.....	35
2.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
CAPÍTULO III .....	37
3.1. Confiabilidad del instrumento .....	37
3.2 Resultados.....	38
3.2.1 Diagnóstico de la situación problemática sobre las limitaciones referidas a la cultura organizacional.....	38
3.2.2 Diagnóstico de la situación problemática sobre Limitaciones referidas a la gestión pedagógica. ....	43

3.2.3 Diagnóstico de la situación problemática sobre las Limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica de la institución.....	47
3.3 Modelo teórico.....	52
3.3. Propuesta de Secuencia y Desarrollo de Competencias .....	53
CAPÍTULO IV .....	67
CONCLUSIONES.....	67
CAPÍTULO V.....	69
RECOMENDACIONES .....	69
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS .....	70
ANEXOS .....	73

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación aborda la pregunta: ¿En qué medida una propuesta sobre el Modelo de liderazgo transformacional, científicamente elaborada, podría conseguir el desarrollo de la gestión educativa estratégica de la I.E N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco”? propuesta realizada con la finalidad de conseguir el desarrollo de la gestión educativa estratégica. Esto se manifiesta en las limitaciones referidas la cultura organizacional, la gestión pedagógica y la planeación estratégica áulica de la Institución y trae como consecuencias dificultades en el logro de propósitos, metas y objetivos institucionales.

Es una investigación critico propositiva que emplea método histórico, sistémico, lógico, dialéctico y analítico, emplea el Programa estadístico SPSS. Utiliza las teorías de la Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass.

Se brinda como Propuesta un Modelo de liderazgo transformacional que responde a los resultados de la investigación sintetizados en función a las limitaciones, tales como el 45,5% de los docentes encuestados expresó que nunca los directivos de la I.E. recogen información y comunicación del personal docente, el 54,5% de los docentes encuestados expresó que a veces se percibe que la comunicación es cordial y fluida entre los miembros de la I.E, el 81,8% de los docentes expresó que nunca se monitorea y acompaña periódicamente a los docentes para orientar su labor pedagógica

La conclusión más importante constituye el diseño y elaboración de una Propuesta de Modelo de Liderazgo Transformacional con la finalidad de conseguir el desarrollo de la gestión educativa estratégica de la I.E.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, gestión educativa estratégica.

## **ABSTRACT**

This research work addresses the question: To what extent a proposal on the transformational leadership model, scientifically elaborated, could achieve the development of the strategic educational management of the IE No. 16462 of Primary Education "San Juan Bosco"? proposal made in order to achieve the development of strategic educational management. This is manifested in the limitations referred to in the organizational culture, the pedagogical management and the classroom strategic planning of the Institution and results in difficulties in the achievement of institutional purposes, goals and objectives.

It is a proactive critical investigation that uses the historical, systemic, logical, dialectical and analytical method, using the SPSS statistical program. It uses the theories of Educational Administration and Bass' Theory of Transformational Leadership.

A Transformational Leadership Model is offered as a Proposal that responds to the results of the research synthesized based on the limitations, such as 45.5% of the teachers surveyed expressed that the directors of the I.E. collect information and communication from the teaching staff, 54.5% of the teachers surveyed expressed that sometimes it is perceived that communication is cordial and fluid among the members of the IE, 81.8% of the teachers expressed that it is never monitored and periodically accompanies teachers to guide their pedagogical work

The most important conclusion is the design and development of a Transformational Leadership Model Proposal in order to achieve the development of the strategic educational management of the I.E.

**Keywords:** Transformational leadership, strategic educational management.

## INTRODUCCIÓN

¿Qué puede aportar la gestión educativa estratégica en una época de profundas transformaciones sociales, económicas, culturales? ¿Puede esta reflexión contribuir a alcanzar la calidad, la equidad y la profesionalización? ¿Podrá contribuir la gestión educativa a articular las distintas iniciativas e innovaciones que se desarrollan en los establecimientos y las jurisdicciones local y provincial? (UNESCO, 2022)

El tema de mayor preocupación relacionado con la formación del ciudadano planetario es encontrar la manera de brindarle una educación de calidad. La investigadora, que pertenece al magisterio peruano ejerce su función docente en la ciudad de San Ignacio, en el departamento de Cajamarca, frontera con Ecuador. Deduce que la mejor forma de superar los obstáculos y barreras para lograr tal fin debe comenzar enfrentando toda la problemática que tiene que ver con la gestión educativa estratégica que se utiliza en esta zona rural y de frontera orientada por la educación oficial peruana.

La exigencia primera del problema de la gestión educativa estratégica es el conocimiento de la naturaleza del pensamiento estratégico. Parafraseando y acomodando la idea de Román (2010), decimos con ella que en los últimos años ha aumentado el interés por analizar las formas de pensamiento estratégico utilizadas en el ámbito educativo con el fin de evaluar su adecuación y cumplir una doble finalidad a saber, una parte y desde una perspectiva estratégica, se pretende conocer si los profesores pueden coadyuvar en la elección de los programas y planes educativos más eficaces para alcanzar los objetivos planteados por la Institución Educativa; y de otra parte, investigar su capacidad para trasladar al ámbito operativo o de enseñanza- aprendizaje o modos de actuación tales programas, coordinando la visión a largo plazo de la educación de calidad con su actuación cotidiana, ya que en un escenario signado por el cambio y la transformación constantes, las formas de pensar tradicionalistas basadas en la idea de que el futuro es más de lo mismo, caen abruptamente ante las nuevas realidades impactadas por la globalización y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) que avanzan de manera acelerada y abrumadora. (Pág. 26)

Si el “pensamiento tradicional” es aquel que fuerza las situaciones de la realidad para adecuarlas a esquemas rígidos preelaborados, claro de perfectos y beneficiosos resultados, en su época; el pensamiento estratégico opera a la inversa, es decir, hace

esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno o escenario donde debe desarrollar su actividad educativa y están instaladas las necesidades, en una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes, ya que dentro del mundo competitivo en que vivimos la Institución Educativa debe estar dispuesta a experimentar nuevas ideas; pues, tanto el liderazgo como el éxito se logran gracias a la innovación. Se sintetiza con Román diciendo que:

“El pensamiento estratégico garantiza un futuro de éxito cuando se tienen unas bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y estratégicos, cimentados en los análisis que permitan decidir si el Plan de Trabajo que desarrolla la Institución Educativa es válido o no, si se justifican sus procedimientos y si el camino es el acertado para reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades. De la misma manera el pensamiento estratégico muestra el camino o la ruta que debe seguir cada uno de los integrantes de la Institución o grupo de trabajo y sus elementos productivos para lograr un engranaje hacia la competitividad formativa. Se entiende, entonces, por pensamiento estratégico aquella forma particular de pensamiento que requiere de enfoque sistémico, capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva y creatividad con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él”. (Pág. 27)

La segunda exigencia va orientada a conocer la definición semántica y pragmática de la gestión educativa y el conocimiento, también, de sus más asiduos obstáculos:

Las definiciones que sirven como base para este trabajo de investigación y, que orientan la Matriz Lógica son las planteadas en la RM 168-2012-ED:

[La gestión educativa es] una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (Pág. 7)

...] capacidad de dirigir la organización de los recursos en los centros educativos y la aplicabilidad de herramientas, técnicas y métodos para el logro eficaz de resultados [...]. (Pág. 8)

Estas definiciones apuntan hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión

no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

Este es el contexto en el que se desarrolla la investigación. Para darle lógica epistémica a la investigación, se ha elaborado la siguiente Matriz:

El **problema** se presenta así: Se ha observado en el proceso de administración de la I.E. N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco” –San Ignacio-Cajamarca, deficiencias en el desarrollo de la gestión educativa estratégica. Esto se manifiesta en una serie de limitaciones referidas la cultura organizacional, la gestión pedagógica y la planeación estratégica áulica de la Institución; lo que trae como consecuencias serias dificultades en el sistema de funcionamiento; por lo tanto, dificultades en el logro de propósitos, metas y objetivos propios de la formación educacional en esta zona rural y de frontera.

Esto conduce a realizar la siguiente pregunta: ¿En qué medida una propuesta sobre el Modelo de liderazgo transformacional, científicamente elaborada, podría conseguir el desarrollo de la gestión educativa estratégica de la I?E N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco”?

El **Objeto de estudio** es el proceso de administración de la I.E N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco” –San Ignacio-Cajamarca. El **Objetivo general** aspira a diseñar una Propuesta de Modelo de Liderazgo Transformacional sustentado en las teorías científico social de la Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass con la finalidad de conseguir el desarrollo de la gestión educativa estratégica de la I.E N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco” –San Ignacio-Cajamarca; de esta manera se supera la serie de limitaciones referidas la cultura organizacional, la gestión pedagógica y la planeación estratégica áulica de la Institución; y, por lo tanto se consiguen los propósitos, metas y objetivos propios de la formación educacional en esta zona rural y de frontera.; las tareas u **Objetivos específicos** señalan la ruta metodológica de todos los procesos investigativos y se inician con la tarea de a) Elaborar el diagnóstico de la problemática de la I.E N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco” –San Ignacio-Cajamarca mediante el estudio de las limitaciones referidas la cultura organizacional, la gestión pedagógica y la planeación estratégica áulica de la Institución, identificadas como deficiencias en el desarrollo de la gestión educativa estratégica. El resultado de este análisis permitirá formular la estructura y dinámica del

Modelo de Liderazgo Transformacional, que se propone como solución; b) Diseñar el marco Teórico de la investigación mediante la selección, jerarquización y redacción de la teoría de la Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Esta acción y su resultado permitirán, específicamente la descripción y explicación del problema, la elaboración e interpretación de los resultados, la discusión y la elaboración de la Propuesta de solución; c) Elaborar la Propuesta del Modelo de Liderazgo Transformacional basado en las teorías científico social de la Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, con la finalidad de conseguir el desarrollo de la gestión educativa estratégica.

En el Capítulo I se presenta el Diseño Teórico de la investigación sustentada en las teorías de la Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, parte importante es la cita de los antecedentes y las delimitaciones conceptuales. En el Capítulo II, se describe cómo se desarrolló la investigación citando los métodos, su utilización, los materiales. Aquí se identifica la población, sus características y la muestra. En el Capítulo III, se presentan los resultados del diagnóstico y su interpretación para dar sustento a la Propuesta que soluciona el problema. En el Capítulo IV, encontramos las conclusiones del estudio y, finalmente en el Capítulo V, las recomendaciones que darán inicio a nuevas investigaciones.

## CAPÍTULO I

### 1.1. Diseño Teórico:

Es el sustento de la investigación, en este caso se emplearon las teorías científico social de la Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Permitió, metodológicamente, indagar académicamente sobre el tema, en todo lo relacionado con la descripción y explicación factoperceptible del problema, se elaboró e interpretaron los resultados que brinda el trabajo sobre los instrumentos de investigación y, permitió elaborar la Propuesta del Modelo de Liderazgo Transformacional. Con la finalidad de tener argumentos para la discusión es que se consideran los antecedentes del estudio.

#### 1.1.1. Antecedentes

En la tesis doctoral de Torres (2017) titulada “Análisis de la calidad educativa en Andalucía desde la perspectiva del profesorado de educación primaria”. Sevilla, España. Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación sostuvo que su investigación surgió de una serie de motivos personales sobre la calidad de la educación en la actualidad. Entre los motivos se mencionaron los siguientes: el tema central de la investigación tiene una gran relevancia científica, puesto que aporta conocimiento sobre la realidad que viven los docentes de Educación Primaria en los centros educativos y permite hacer un análisis de sus necesidades para considerarlas a la hora de diseñar las políticas educativas. El estudio de la calidad de la educación desde el punto de vista del docente es un buen punto de partida para la evaluación de la calidad y para la consecución de la excelencia educativa. La elección de la figura del docente viene justificada, porque los exámenes y pruebas destinados a medir la calidad educativa siempre recaen sobre sectores como el alumnado o los centros educativos, olvidando la importante figura del docente. Los resultados del estudio pueden servir a las administraciones de Educación, bien sean locales, regionales, o estatales, como guía orientativa para el diseño de nuevas políticas educativas de calidad que recojan los verdaderos problemas, necesidades y carencias del Sistema Educativo actual, siempre desde la perspectiva del profesorado, por lo que sus aportes serán vitales.

Por lo tanto, se reitera la importancia y la necesidad de incluir al docente como elemento fundamental para la evaluación de la calidad, ya que se evalúa al alumnado, sus conocimientos, sus predisposiciones e ideas acerca de la calidad educativa y acerca de numerosos indicadores. Se evalúa a centros y programas educativos, planes de

estudio de Grado, Posgrado, Doctorado, Estudios Propios y numerosas enseñanzas regladas que conforman el complejo conglomerado educativo del sistema educativo.

La investigación de Quintero y Rentería (2009), titulada: “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana”, realizada en la ciudad de Bogotá-Colombia, por la Pontificia Universidad Javeriana consideró que uno de los aspectos más importante de toda sociedad es la educación de sus niños, niñas y adolescentes; más esa formación integral que queremos darles tiene que ser en un ambiente de convivencia adecuada, por eso el objetivo de nuestra investigación aborda el tema de Cómo mejorar la convivencia escolar en nuestra institución y pensamos que se podría enfocar desde la parte de la gestión educativa, diseñando una estrategia sobre organización escolar para mejorar los niveles de convivencia, La idea surge de las múltiples manifestaciones de docentes, estudiantes, padres de familia, directivas que al estar realizando sus actividades en ambientes hostiles, con falta de tolerancia, dialogo, compañerismo y respeto, en un clima laboral pesado, emplean la mayor parte del tiempo en la solución de estos problemas. Fue así, como se realizó una revisión de documentos, estado del arte, bibliografía de diferentes autores, tales como: Serna Gómez, Casassus J., García Requena, Freire P. y otros, Quienes nos hablan sobre gestión y convivencia y encontrar caminos que puedan enfrentar el tema en mención; nos encontramos con un amplio panorama de interrogantes y preocupaciones desde varia entidades que desean abordar el tema de la convivencia escolar, aunque se centran más en el conflicto, y especialmente, en el conflicto violento, sin embargo entidades como la Cámara del Comercio, Mineducación, Secretaría de Educación, algunas tesis de pregrado y postgrado han tratado de abordar el tema desde el otro punto de vista que es la gestión educativa y la convivencia escolar. Así pues, en éste informe debe quedar claro que para nosotros el propósito fundamental es Diseñar una Estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia Escolar en la Institución; la autora cita este antecedente en el afán de comparar los procesos de la gestión realizada en ambos estudios.

Se aborda el trabajo de Álvarez, Ibarra y Miranda (2013) titulado: “La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural” México, Universidad Autónoma Indígena por la similitud de propósitos con la investigación que propone la autora; en este sentido los autores dijeron que la educación es tomada por organismos internacionales como una variable para medir el desarrollo económico de un país, donde a través de su función de investigación, de actividades cooperativas y su alianza con los sectores sociales la educación está llamada a ser una contribución de nuevos caminos para un mejor futuro de la sociedad. En este contexto se analiza la gestión educativa como una de las principales problemáticas que enfrenta la Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM) para alcanzar los niveles de estándares de calidad educativa exigidos por la Subsecretaría de Educación Superior, a través de este trabajo se reflexiona sobre la gestión educativa en sus cuatro dimensiones: pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa; así como la articulación de estas para mejorar el funcionamiento de la institución. La metodología empleada tiene un enfoque descriptivo que consideramos el más adecuado para analizar los aspectos significativos de la gestión educativa. Para ello, se aplicó un cuestionario a 25 trabajadores de la UAIM obteniéndose que en los resultados se muestra que el 75. % ha percibido los beneficios que tiene la gestión educativa dentro de las actividades diarias de la institución.

El estudio de Elliot (2017) “La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario” de la Provincia Páucar del Sara Sara – Ayacucho. Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle, establece la relación entre la gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel primario de la provincia Páucar del Sara Sara - Ayacucho. El propósito fundamental de la tesis fue mostrar una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión de las IE, promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa en las IIEE. Como conclusión, el autor ha establecido la relación significativa del concepto

de gestión educativa y la calidad educativa, en los resultados del trabajo de campo realizado aplicando una ficha de encuesta a los docentes y padres de familia de la IE de la provincia antes mencionada. Los resultados de dicha encuesta demuestran la hipótesis planteada.

En el estudio de Del Carpio (2015) “Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la I.E N° 2073 Ricardo Bentin del distrito del Rímac” Lima. Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle; planteó como objetivo general, establecer la relación que existe entre la gestión educativa con el liderazgo directivo; para la cual se investigó sobre los conceptos de la gestión educativa, desde una perspectiva de la gestión administrativa, y el liderazgo directivo, desde una visión pedagógica-administrativa. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, el tipo de estudio es descriptivo y explicativo. Se empleó el método general de la investigación científica y entre los específicos se utilizó el método descriptivo. El diseño de investigación es descriptivo-correlacional. En el trabajo se utilizaron los siguientes instrumentos: el Cuestionario A de la Gestión Educativa y el Cuestionario B del Liderazgo Directivo. La población está constituida por 90 docentes y la muestra por 32 docentes. Para establecer la confiabilidad se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, para la validez se utilizó la prueba de Análisis Factorial (Kaiser Meyer Olkin), para la validación de los instrumentos se tomó el juicio de expertos de cinco profesionales de la educación y en la prueba de hipótesis se consideró la prueba estadística paramétrica  $r$  de Karl Pearson.

La investigación de Alarcón (2013) “Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima metropolitana” Universidad San Martín de Porres. Se manifestó que la calidad de la educación es cada vez más importante para aquellos que están involucrados en ella directa o indirectamente, y para aquellos que utilizan sus servicios. Por esa razón, la gestión de la calidad es una parte de la gestión para el logro de los objetivos a través de la planificación, supervisión, aseguramiento y mejoramiento de la calidad. Se propone un modelo correlacional que identifica algunas variables que inciden en la gestión de las organizaciones escolares y la calidad. Se consideró la situación actual del Sistema Educativo Peruano y todos sus componentes, resaltando a la educación como base para el crecimiento y desarrollo de cada país. El Marco Teórico

de esta investigación ofrece una visión panorámica de los conceptos que sostienen la Gestión Educativa y la Calidad de la Educación. Asimismo, se contó con la ayuda con del software estadístico SPSS y Microsoft Excel. De la misma forma, se ha incluido la definición de términos básicos. Para la contrastación de hipótesis se utilizó la prueba de Spearman, en la que se demuestra que hay una significancia y relación entre la Gestión Educativa y la Calidad de la Educación.

### **1.1.2. Bases teóricas**

Si se considera que este trabajo realizó una Propuesta sobre un Modelo transformacional, sustentada en las teorías científico social de la Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass con la finalidad de conseguir el desarrollo de la gestión educativa estratégica; entonces, las teorías en las que se fundamenta la investigación fueron las siguientes:

#### **1.1.2.1 Liderazgo transformacional de Bass**

El sustento de la investigación es la propuesta de Bernard Bass, -citado por Mendoza y Ortiz (2006)-, él fue doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publicó su libro Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional; según el autor consideró que:

(...) Este tipo de liderazgo “transforma” a personas y organizaciones incidiendo en los valores, las emociones, la ética y los objetivos a largo plazo. Atiende a las necesidades de los seguidores y a una consideración individualizada que les proporciona empatía, apoyo y ayuda para desarrollar su potencial.

Pero probablemente, la mayor aportación de Bass al estudio del liderazgo transformacional sea la determinación de los 4 componentes que diferencian dicho tipo de liderazgo. Estas características son:

1. Estimulación intelectual: el líder transformacional no se limita a desafiar el status quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la Institución.
2. Consideración individualizada: el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.
3. Inspiración y motivación: gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización.
4. Influencia idealizada: el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

Una vez definidas dichas características, y en base a las mismas, se puede afirmar que el liderazgo transformacional es aquel que mayores beneficios reporta a las organizaciones cuyos objetivos sean fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados para lograr mejorar o mantener su posición competitiva. El liderazgo transformacional hace emerger la conciencia de los seguidores acerca de lo que es importante, generando resultados superiores a los comúnmente esperados. Y fortalece el compromiso con la misión y visión de la organización, al margen de los objetivos personales, centrándose en el interés común, desde una perspectiva ética y moral.

Asimismo –dicen las autoras-, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la

misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Y, va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

En la búsqueda de la calidad del aprendizaje se hace necesario que cada día, los centros educativos se sientan comprometidos con la necesidad de cambio en todo su quehacer, fundamentalmente en lo que se refiere al liderazgo desarrollado por sus docentes, en su desempeño laboral.

Desde esta perspectiva González (2011) plantea:

“que la variada y cada vez más compleja demanda que la sociedad le plantea al ejercicio de la funciones docente, hacen recomendable que el profesor disponga en su desempeño laboral de las competencias propias del liderazgo transformacional, que le permita propiciar aprendizajes significativos en sus alumnos, inducir el cambio y la innovación en las instituciones educativas y, sobre todo, promover grupos de trabajo donde pueda conformarse una comunidad educativa que posibilite la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones, compromisos de sus integrantes” (P. 259).

Bajo esta perspectiva, -dice González (2013)-, las universidades tienen como reto innovar para contribuir a la construcción de una nueva sociedad del conocimiento, basado en la responsabilidad y el compromiso del docente en asumir las competencias propias de un liderazgo que le permita transformar los espacios académicos, mediante la calidad del servicio prestado a sus usuarios, capacitándose cada día en la conducción de grupos, para propiciar aprendizajes significativos, en sus estudiantes.

#### **A. Dimensiones del liderazgo transformacional**

##### **1. Influencia idealizada o carisma**

Es la característica que un líder educativo debe poseer para tener prestigio y aceptación de sus seguidores, transmitiendo confianza a los demás y respeto. Facilidad para encontrar seguidores.

##### **2. Motivación inspiracional**

Es la habilidad del líder educativo de generar optimismo y fortaleza en los demás, los motiva. Hace que aumente la conciencia de sus seguidores sobre la existencia de metas que ambos comparten.

##### **3. Estimulo intelectual**

Es la habilidad que tiene el líder educativo de estimular intelectualmente a los demás; los reta a enfrentar nuevas técnicas para solucionar problemas apoyando las ideas innovadoras y creativas.

#### 4. Consideración individual

Es la habilidad que tiene el líder educativo de hacer énfasis en una atención individualizada hacia los demás y se concentra en el desarrollo de las necesidades de cada alumno a niveles más altos. Apoyo a sus seguidores.

#### 5. Tolerancia Psicológica

Es la habilidad que tiene el líder educativo de tolerar los errores de los demás, utilizándolos para mejorar y aprender de ellos. Asimismo, cultiva la paciencia y la tolerancia, usando el sentido del humor para indicar equivocaciones en el proceso enseñanza aprendizaje

### **B. Estilo de liderazgo**

El estilo de liderazgo, no se queda en el plano individual. Es cierto que el líder transformacional se interesa por las personas y que en varios momentos del proceso enfoca su mirada en el aspecto individual. Sin embargo, si lo hace no es porque considere a cada miembro como un elemento aislado e inconexo; por el contrario, su objetivo es ayudarlo a reforzar el vínculo que mantiene con la organización.

- Desarrollo de habilidades sociales.

Puede suceder que los cambios generados por el líder transformacional no sólo se reflejen en el aspecto operativo. De la cercanía, el diálogo y el clima laboral propicio a ideas renovadas, también es posible que surjan nuevas habilidades, talentos o destrezas en las personas.

- Aumento de la autoestima de los trabajadores.

No importan tanto las labores que desempeñen las personas como el clima laboral en que lo hagan. Cuando existen la motivación y los estímulos adecuados, los empleados de una institución sienten que son importantes y que su labor tiene sentido. Un líder transformacional también trabaja para mejorarlos estados de ánimo colectivos.

- Aprendizaje corporativo.

El líder transformacional hace énfasis en el aprendizaje como forma directa del conocimiento. No insiste en eliminar los errores; más bien, proporciona

herramientas para gestionarlos y sacarles el mayor provecho. El fracaso es una oportunidad para aprender y seguir mejorando los procesos.

- Creación de un clima propicio para nuevas ideas.

La motivación también es motor de escenarios en los que las ideas y las propuestas fluyen con más naturalidad que en sistemas de liderazgo autoritario demasiado jerarquizados. La participación y el sentido de la igualdad son vitales para fomentar la creación entre los miembros de una organización. Muchas veces, la mejor respuesta a ciertos retos o crisis no surge de las esferas directivas como de aquellos cargos que más cercanía tienen con la situación. De ahí la importancia de los climas participativos.

- Reforzamiento de los equipos de trabajo.

Por supuesto, los equipos de trabajo no son los mismos cuando se aplica un proceso de liderazgo transformacional. El líder redefine los roles y mejora los canales de comunicación.

- Aumento del nivel de compromiso.

Si los empleados de una compañía se sienten acogidos, motivados y sus acciones y propuestas tienen incidencia en el desarrollo de los procesos, su nivel de compromiso con la organización irá en aumento. Mejorarán su eficiencia y en cada nuevo proyecto harán lo posible por sacar lo mejor de sí mismos. En últimas, sentirán la identidad corporativa como propia.

### 1.1.2.2 Gestión educativa

RM 168-2002-ED-Perú:

[La gestión educativa es] una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

En el documento de la Unidad de Capacitación Docente (UCAD 2, 2000), dirigido a los Órganos Intermedios y previo a la RM 168, se define el modelo de gestión de una manera más instrumental, encaminada a la solución de problemas en el corto y mediano plazo:

[...] entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazos; propone un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre, propone un mayor margen para las acciones de ajuste y le da un gran peso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.

En ningún otro documento se ha hallado una definición del término «gestión», salvo en el Manual de Redes Educativas Rurales (UDECE, 2001), en donde la gestión escolar aparece definida como una capacidad:

[...] capacidad de dirigir la organización de los recursos en los centros educativos y la aplicabilidad de herramientas, técnicas y métodos para el logro eficaz de resultados [...].

Una buena gestión educativa se encamina hacia:

1. Desarrollo de una cultura organizativa, democrática y eficiente; con responsabilidades definidas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación responsables entre los actores de la comunidad educativa.
2. Conducir las diversas acciones para el logro de metas y objetivos, creando condiciones necesarias para su cumplimiento.
3. Lograr que cada miembro de la comunidad educativa cumpla con sus funciones, para el logro de las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
4. Evaluar procesos y resultados del servicio educativo e identificar los logros, deficiencias y soluciones creativas que optimicen el quehacer educativo.

En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

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

#### **Centralidad en lo pedagógico**

Busca generar aprendizajes de manera que la institución educativa pueda trabajar en diversos problemas del contexto.

#### **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización**

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales:

Fortalecimiento de la cooperación profesional.

Integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y sobre todo: La generación de nuevas competencias de alto orden.

#### **Trabajo en equipo**

Un trabajo en equipo en las I.E tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

#### **Apertura al aprendizaje y a la innovación**

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, pudiendo innovar.

#### **Asesoramiento y orientación profesional**

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza.

### **B. Procesos de la gestión educativa**

Se pueden considerar a Calero (2006) que los define como el conjunto acciones de planeamiento, organización, ejecución y control, necesarios para una conducción eficaz de la labor educativa

Se indican a continuación:

**Planeación:** Determinación de objetivos, política, procedimientos y métodos, cálculo de presupuestos financieros y de tiempo.

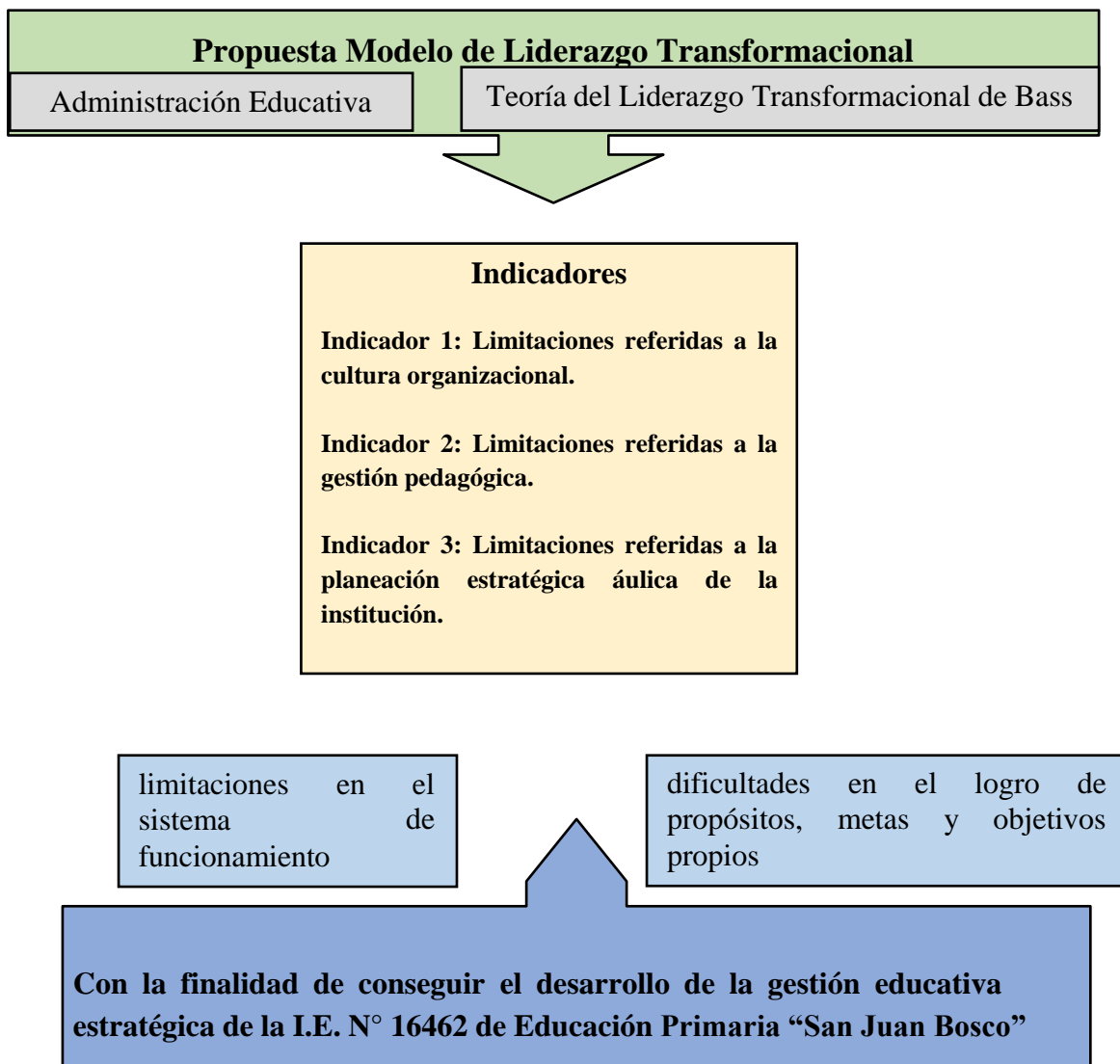
**Organización:** Implica división del trabajo, delegación de autoridad y previsión de recursos.

**Ejecución:** Etapa en que los miembros del grupo llevan a cabo sus tareas.

**Control:** Permite verificar

La Propuesta de secuencia y desarrollo de competencias se fundamenta teóricamente en:

### Esquema de los fundamentos teóricos



Elaborado por la investigadora

### **1.1.2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **A. V.I. MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El liderazgo transformacional es una forma de influencia que motiva a los seguidores alcanzar logros que superan los que, normalmente, puede esperarse de ellos. Conforma un proceso mediante el cual “una persona se compromete con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad tanto en el líder como en el seguidor”

Este tipo de liderazgo “transforma” a personas y organizaciones incidiendo en los valores, las emociones, la ética y los objetivos a largo plazo. Atiende a las necesidades de los seguidores y a una consideración individualizada que les proporciona empatía, apoyo y ayuda para desarrollar su potencial. El líder transformacional inspira cambios positivos en los seguidores, preocupándose por las tareas y el bienestar de sus de aquellos. Es así como se hace acreedor de la confianza y el respeto de los demás. (Northouse, 2016[3]).

#### **B. V.D. GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas

### **C. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzardichos objetivos. (Armijo, 2011).

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establececuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

### **D. ESTRATEGIAS EDUCATIVAS**

Ayudan a resolver situaciones problemáticas en el centro o en el aula (agrupaciones flexibles de alumnos, rincones, talleres, horarios flexibles, diferentes itinerarios, etc.), y a encontrar soluciones prácticas a los problemas educativos. A la hora de tomar estas decisiones no debemos olvidar que el ámbito organizativo constituye un área de confluencia entre el nivel psicológico, el pedagógico y el institucional. En este tema nos centraremos en el ámbito pedagógico pero siendo conscientes del resto de influjos.

Rodríguez (2007). Universidad de Sevilla

## CAPÍTULO II

### 2.1. Métodos y materiales

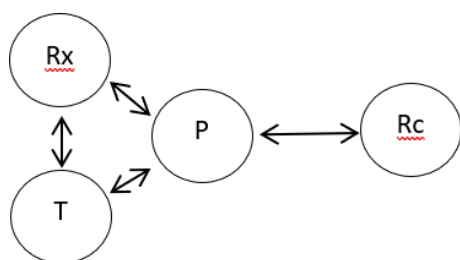
En este caso, se planteó una investigación de tipo descriptivo propositiva como un proceso sistemático y racional donde destacan el uso de distintos y diferentes métodos para explicar la relación causal de las variables.

**Paradigma:** El estudio se enmarca en el paradigma denominado Socio-crítico; y, en específico, Propositivo; es decir observa una realidad y la estudia utilizando teorías científicas y elabora una solución, que no aplica sino propone. La investigación se orienta a descubrir respuestas de las inquietudes e interrogantes que se presentan en el quehacer profesional mediante procedimientos debidamente planificados. Bueno (2003) considera que la finalidad de toda investigación científica es conocer la realidad de manera que el conocimiento adquirido pueda ser aprovechado para transformarla haciéndola cada vez más humana; convirtiendo –la investigación-, en el elemento relevante y característico del quehacer científico y para contribuir a la formación de investigadores. Por ello tenemos que tener bien en claro los tipos y niveles de investigación científica.

**Tipo:** Según su finalidad es Tecnológica, porque tiene como propósitos resultados pragmáticos o aplicativos. Pretende solucionar problemas. Los aportes de la investigación Aplicada son múltiples y resuelven un problema por vez y necesariamentesus resultados no son generalizables.

Ander-Egg, (2011) señala que investigación aplicada le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de teorías; buscando el conocer para hacer, para actuar, modificar, mantener, reformar o cambiarradicalmente algún aspecto de la realidad social.

**Diseño:** Diagnóstica – propositiva cuyo esquema es el siguiente:



**Legenda:**

Rx : Estudia una determinada realidad

T : Enfoques teóricos para estudiar la mencionada realidad

P : Propuesta teórica para solucionar el problema.

Rt : Realidad transformada

## **2.2 Descripción de los métodos y materiales**

Naturaleza de la investigación: especificidad de la investigación

El estudio se enmarca en el paradigma de investigación denominado Sociocrítico, Tecnológico, diagnóstica propositiva. La investigación *propositiva* es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos. El paradigma *sociocrítico* adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa, sus contribuciones se originan de los estudios comunitarios y de la investigación participante.

## **2.3 Población y muestra**

Es todo el conjunto de personas, de objetos y de situaciones que se desean asumir en una investigación. También se llama universo. La población que se ha considerado para la investigación, está representada por todos los docentes de la Institución.

Por lo tanto, la muestra está constituida por 11 docentes de la I.E N° 16462 de educación primaria “San Juan Bosco” – San Ignacio-Cajamarca.

## **2.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **A. Métodos:**

Método histórico. Permite el conocimiento del proceso que corresponde a las distintas etapas del objeto de estudio en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto estudiado en la investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia, mirada esencial que se desarrolla en el Capítulo I.

Método sistémico. Para modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinaron, por un lado, la estructura del objeto; y, por otro su dinámica, fundamentalmente, determinadas en la Matriz de la Investigación.

Método sintético. Es un proceso utilizado mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados. Esto consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, se presenta más en el planteamiento de la hipótesis.

Método lógico. Permite la observación de las variables estudiadas, la elaboración de la Matriz de relaciones lógicas, problema, objeto de estudio, objetivo general, campo de acción, hipótesis, tareas (objetivos específicos), formulación de conclusiones.

Método dialéctico: Para explicar las leyes que rigen las estructuras económicas y sociales, sus correspondientes superestructuras y el desarrollo histórico del contexto, en el que se desarrolla la investigación.

### **B. Técnicas e instrumentos:**

La técnica de la encuesta es el auxiliar central; por lo tanto, el más importante en la investigación; consiste en el registro sistemático, viable y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Su instrumento de medición es el cuestionario.

Procedimiento:

1. Se parte con la identificación de los indicadores.
2. Luego se hace la definición de cada uno
3. A partir de las definiciones se van elaborando los Items
4. Se elabora un cuadro de doble entrada con los siguientes apartados: Número de Items, criterios (Sí – No)
5. Luego, se realiza el análisis con su respectiva interpretación.

### **C. Análisis estadístico de los datos:**

Para el análisis de los datos seguiremos los siguientes pasos:

**Seriación:** Se ordenan los instrumentos de recolección de datos.

**Codificación:** Se codifican de acuerdo al objeto de estudio. Consiste en darle un número a cada uno de los instrumentos.

**Tabulación:** Aplicados los instrumentos se procede a realizar la tabulación, empleando la escala numeral. Se tabulará cada uno de los instrumentos aplicados por separado.

**Elaboración de cuadros:** Los instrumentos tabulados nos permitirán elaborar cuadros o tablas por cada uno de los instrumentos. Los cuadros o tablas elaboradas nos permiten realizar un análisis e interpretación de los datos recogidos y así poder comprobar la hipótesis de estudio planteada.

## CAPÍTULO III

### 3.1. Confiabilidad del instrumento

Para conocer la confiabilidad que muestra el instrumento se consideró la evaluación por cada indicador. De esta manera se aplicó el coeficiente Alfa, al ser este un valor que ayuda a evaluar ítems de escala ordinal. Asimismo, la interpretación del coeficiente Alfa se realizó tomando como base la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Interpretaciones tomadas para el coeficiente Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Interpretación
$\alpha < 0,5$	Es inaceptable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Es pobre
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Es cuestionable
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Es aceptable
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Es bueno
$0,9 \leq \alpha \leq 1$	Es excelente

Nota: Tomado de George y Mallery (2003)

En la tabla 2 se presenta el coeficiente Alfa de Cronbach sobre los tres indicadores del instrumento.

**Tabla 2**

*Coeficiente Alfa de Cronbach sobre los indicadores del instrumento*

Indicadores	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Indicador 1: Limitaciones referidas a la cultura organizacional.	0,771	11
Indicador 2: Limitaciones referidas a la gestión pedagógica.	0,834	7
Indicador 3: Limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica de la institución.	0,784	10

Tal como se muestra en la tabla 2 en relación al indicador 1 se tuvo un Alfa de 0,771. De manera que los 11 ítems sobre limitaciones referidas a la cultura organizacional muestran aceptable confiabilidad. Por su parte, acerca del indicador 2 se tuvo un Alfa de 0,834. Por lo cual los 7 ítems sobre limitaciones referidas a la gestión pedagógica muestran buena confiabilidad. A su vez, en lo concerniente al indicador 3, se tuvo un Alfa de 0,784. Con lo cual se permite indicar que los 10 ítems sobre limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica de la institución, presentan aceptable confiabilidad.

## 3.2 Resultados

### 3.2.1 Diagnóstico de la situación problemática sobre las limitaciones referidas a la cultura organizacional.

En la Tabla 3 con indicador: Manifestación las limitaciones referidas a la cultura organizacional, se muestran los resultados obtenidos de los 11 docentes de educación primaria a los cuales se les aplicó el cuestionario para determinar cuantitativamente las dificultades en la cultura organizacional de la I.E.

**Tabla 3**

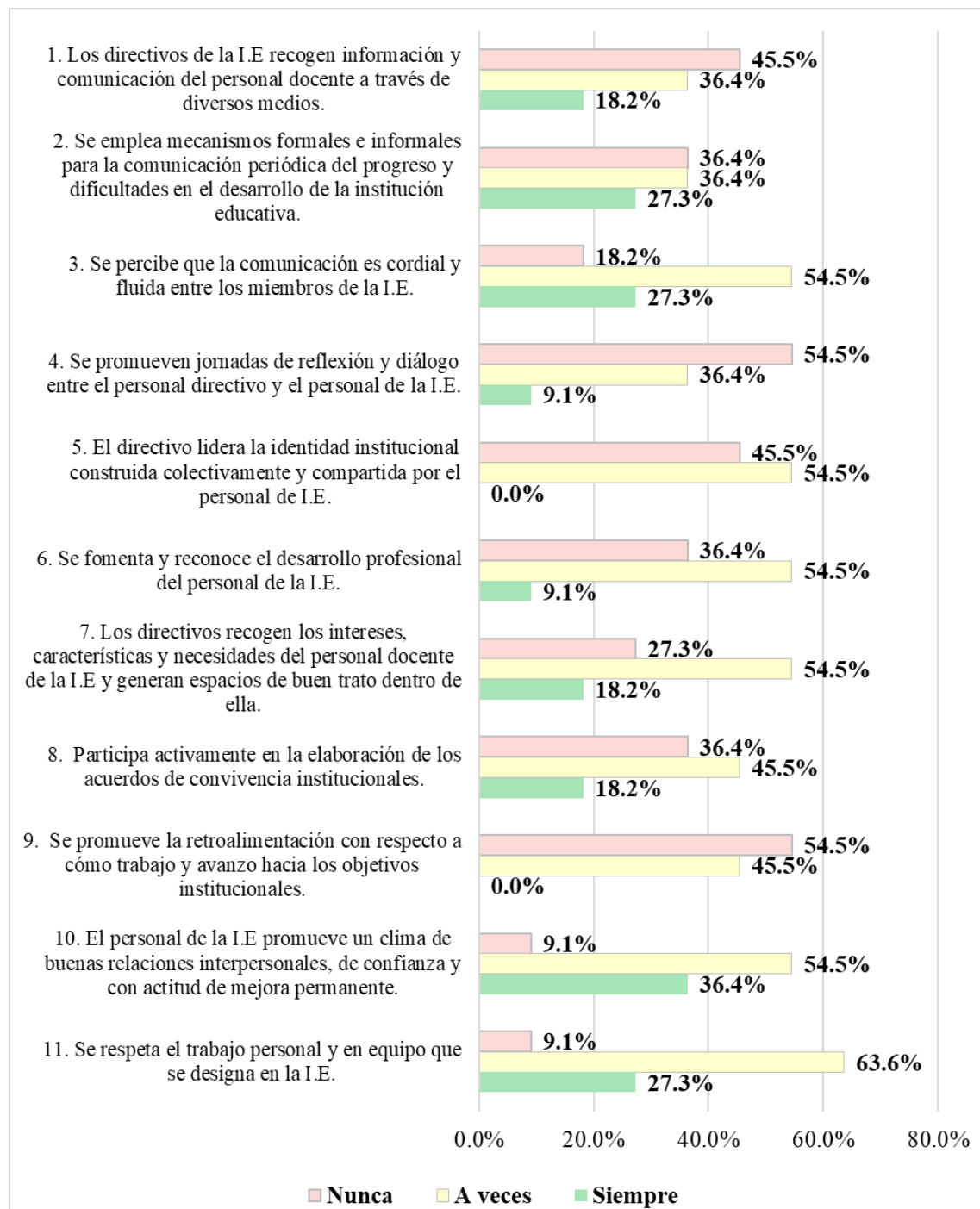
*Frecuencias y porcentajes sobre los ítems sobre el indicador 1*

	Nunca		A veces		Siempre	
	f	%	f	%	f	%
1. Los directivos de la I.E recogen información y comunicación del personal docente a través de diversos medios.	5	45,5%	4	36,4%	2	18,2%
2. Se emplea mecanismos formales e informales para la comunicación periódica del progreso y dificultades en el desarrollo de la institución educativa.	4	36,4%	4	36,4%	3	27,3%
3. Se percibe que la comunicación es cordial y fluida entre los miembros de la I.E.	2	18,2%	6	54,5%	3	27,3%
4. Se promueven jornadas de reflexión y diálogo entre el personal directivo y el personal de la I.E.	6	54,5%	4	36,4%	1	9,1%
5. El directivo lidera la identidad institucional construida colectivamente y compartida por el personal de I.E.	5	45,5%	6	54,5%	0	0,0%
6. Se fomenta y reconoce el desarrollo profesional del personal de la I.E.	4	36,4%	6	54,5%	1	9,1%
7. Los directivos recogen los intereses, características y necesidades del personal docente de la I.E y generan espacios de buen trato dentro de ella.	3	27,3%	6	54,5%	2	18,2%
8. Participa activamente en la elaboración de los acuerdos de convivencia institucionales.	4	36,4%	5	45,5%	2	18,2%
9. Se promueve la retroalimentación con respecto a cómo trabajo y avanza hacia los objetivos institucionales.	6	54,5%	5	45,5%	0	0,0%
10. El personal de la I.E promueve un clima de buenas relaciones interpersonales, de confianza y con actitud de mejora permanente.	1	9,1%	6	54,5%	4	36,4%
11. Se respeta el trabajo personal y en equipo que se designa en la I.E.	1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%

*Nota.* Cuestionario a 11 docentes de la I.E N° 16462 de educación primaria “San Juan Bosco”

**Figura 1**

*Porcentajes de los ítems sobre el indicador 1*



*Nota.* El gráfico representa el porcentaje de las limitaciones referidas a la cultura organizacional.

A continuación, se muestra la interpretación de las respuestas obtenidas de los 11 docentes con respecto a las limitaciones referidas a la cultura organizacional.

## INTERPRETACIÓN:

Según se muestra en la tabla 3 y figura 1, en lo concerniente al ítem 1, mayoritariamente, el 45,5% de los docentes encuestados expresó que nunca los directivos de la I.E. recogen información y comunicación del personal docente a través de diversos medios. Le sigue el 36,4% que indicó que a veces se realiza ello; mientras que el restante 18,2% indicó que siempre se realiza ello.

Por otro lado, se apreció que sobre el ítem 2, principalmente, el 36,4% de los docentes encuestados indicó que nunca se emplea mecanismos formales e informales para la comunicación periódica del progreso y dificultades en el desarrollo de la institución educativa. Asimismo, el otro 36,4% indicó que a veces se emplea dichos mecanismos. Mientras que el restante 27,3% indicó que siempre se emplea tales mecanismos.

Asimismo, sobre el ítem 3, se observó que, mayoritariamente, el 54,5% de los docentes encuestados expresó que a veces se percibe que la comunicación es cordial y fluida entre los miembros de la I.E. Le continúa el 27,3% que indicó que siempre se percibe ello. Mientras que el restante 18,2% indicó que nunca se percibe ello.

A su vez, acerca del ítem 4, se mostró que, de manera mayoritaria, el 54,5% de los docentes encuestados indicó que se promueven jornadas de reflexión y diálogo entre el personal directivo y el personal de la I.E. Le sigue el 36,4% que indicó que a veces se promueven tales jornadas; y el 9,1% indicó que siempre se promueven dichas jornadas.

Por su parte, en lo concerniente al ítem 5, principalmente, el 54,5% de los docentes encuestados indicó que a veces el directivo lidera la identidad institucional construida colectivamente y compartida por el personal de I.E. Le continuó el 45,5% que indicó que nunca el directivo lideró la identidad institucional.

Por otra parte, en lo tocante al ítem 6, *se mostró* que, de manera mayoritaria, el 54,5% de los docentes encuestados **expresó** que a veces se fomentó y reconoció el desarrollo profesional del personal de la I.E. A su vez, el 36,4% indicó que nunca se fomentó y reconoció el desarrollo profesional del personal. Mientras que el restante 9,1% indicó que siempre se fomentó y reconoció el desarrollo profesional.

Por otro lado, en lo concerniente al ítem 7, principalmente, el 54,5% de los docentes encuestados indicaron que a veces los directivos recogieron los intereses, características y necesidades del personal docente de la I.E. y generaron espacios de buen trato dentro

de ella. Le sigue el 27,3% que expresaron que nunca los directivos recogieron tales intereses. A su vez, el restante 18,2% indicaron que siempre recogieron dichos intereses.

A su vez, en lo concerniente al ítem 8, mayoritariamente, el 45,5% de los docentes encuestados expresaron que a veces participaron activamente en la elaboración de los acuerdos de convivencia institucionales. El 36,4% que indicó que nunca participaron.

A su vez, en lo tocante al ítem 9, principalmente, el 54,5% de los docentes encuestados indicaron que nunca se promueve la retroalimentación con respecto a cómo trabaja y avanza hacia los objetivos institucionales. Mientras que el 45,5% indicó que a veces se promueve.

Por su parte, sobre el ítem 10, mayoritariamente, el 54,5% de los docentes encuestados expresaron que a veces el personal de la I.E promueve un clima de buenas relaciones interpersonales, de confianza y con actitud de mejora permanente. Le continúa el 36,4% que indicó que siempre el personal de la I.E. promueve dicho clima. A su vez, el 9,1% indicó que nunca el personal promueve tal clima.

Finalmente, en lo concerniente, al ítem 11, de manera mayoritaria, el 63,6% de los docentes encuestados expresó que a veces se respeta el trabajo personal y en equipo que se designa en la I.E.

#### **Tabla 4**

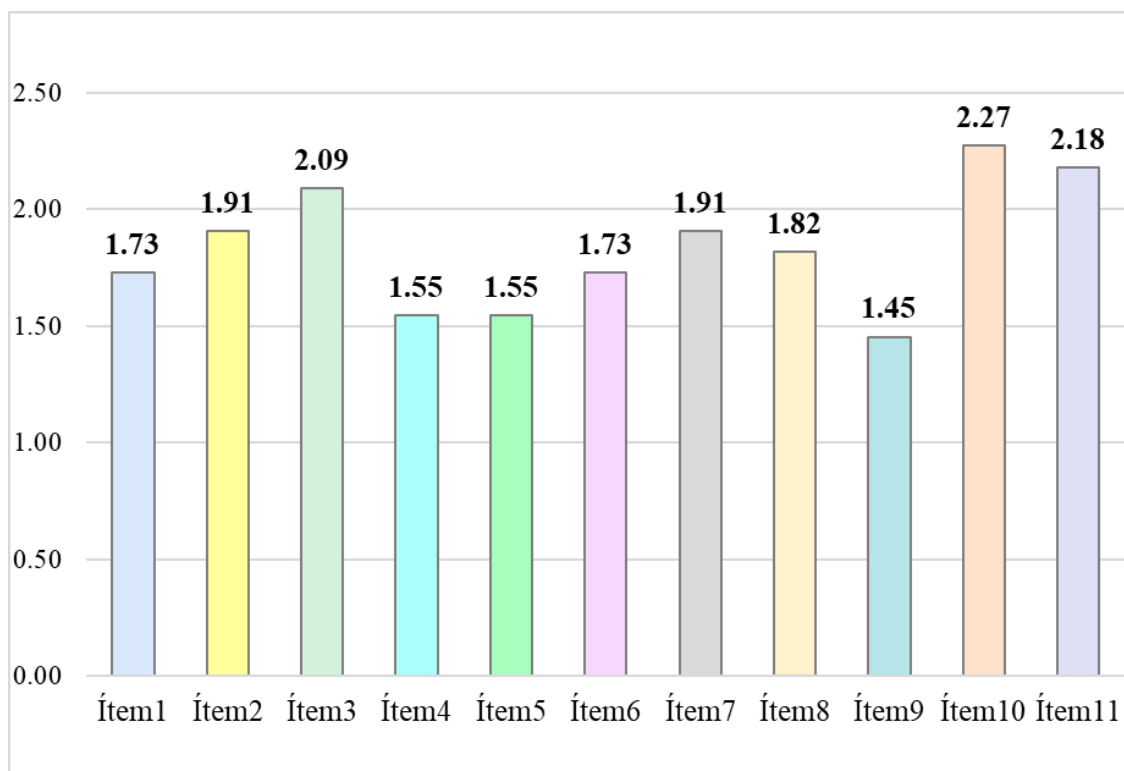
*Promedios sobre los ítems sobre el indicador 1.*

	Media
1. Los directivos de la I.E recogen información y comunicación del personal docente a través de diversos medios.	1,73
2. Se emplea mecanismos formales e informales para la comunicación periódica del progreso y dificultades en el desarrollo de la institución educativa.	1,91
3. Se percibe que la comunicación es cordial y fluida entre los miembros de la I.E.	2,09
4. Se promueven jornadas de reflexión y diálogo entre el personal directivo y el personal de la I.E.	1,55
5. El directivo lidera la identidad institucional construida colectivamente y compartida por el personal de I.E.	1,55
6. Se fomenta y reconoce el desarrollo profesional del personal de la I.E.	1,73
7. Los directivos recogen los intereses, características y necesidades del personal docente de la I.E y generan espacios de buen trato dentro de ella.	1,91
8. Participa activamente en la elaboración de los acuerdos de convivencia institucionales.	1,82
9. Se promueve la retroalimentación con respecto a cómo trabajo y avanza hacia los objetivos institucionales.	1,45
10. El personal de la I.E promueve un clima de buenas relaciones interpersonales, de confianza y con actitud de mejora permanente.	2,27
11. Se respeta el trabajo personal y en equipo que se designa en la I.E.	2,18

*Nota. Cuestionario a 11 docentes de la I.E N° 16462 de educación primaria "San Juan Bosco"*

**Figura 2**

*Promedios de los ítems sobre el indicador 1*



*Nota.* El gráfico representa el promedio sobre los ítems del indicador 1.

De acuerdo a la tabla 4 y figura 2 que, en relación a las limitaciones referidas a la cultura organizacional, se tuvo una limitación más clara en lo concerniente al ítem 9 al tener un puntaje de respuestas promedio de 1,45. De manera que de acuerdo a los docentes hay una carencia más acentuada en cuanto a promover la retroalimentación con respecto a cómo trabajan los docentes y avanzan hacia los objetivos institucionales. Le continúa la limitación concerniente al ítem 5; esto al tener este un puntaje promedio de respuestas de 1,55. Esto indica que el directivo tiene poco liderazgo para fomentar la identidad institucional construida de manera colectiva y compartida por el personal de la I.E. Asimismo, hay una limitación similar considerando el ítem 4, al tener este un puntaje promedio de respuestas también de 1,55. Por lo cual hay poca promoción de jornadas de reflexión y diálogo entre el personal directivo y el personal de la I.E.

### 3.2.2 Diagnóstico de la situación problemática sobre Limitaciones referidas a la gestión pedagógica.

En la Tabla 5 con indicador denominado Limitaciones referidas a la gestión pedagógica, se mostraron los resultados obtenidos de obtenidos de los 11 docentes de educación primaria a los cuales se les aplicó el cuestionario para determinar cuantitativamente las dificultades en la gestión pedagógica.

**Tabla 5**

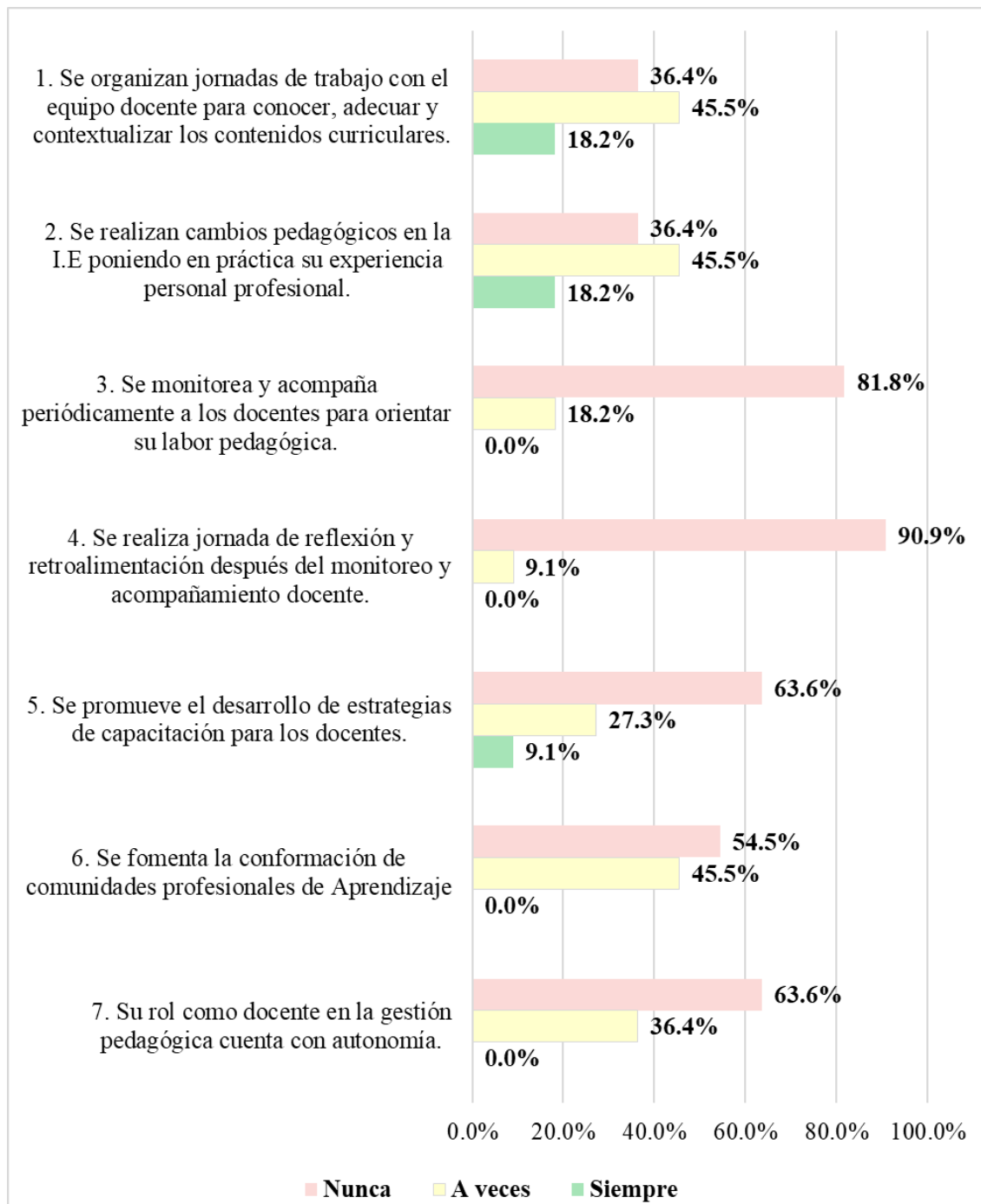
*Frecuencias y porcentajes sobre los ítems sobre el indicador 2*

	Nunca		A veces		Siempre	
	f	%	f	%	f	%
1. Se organizan jornadas de trabajo con el equipo docente para conocer, adecuar y contextualizar los contenidos curriculares.	4	36,4%	5	45,5%	2	18,2%
2. Se realizan cambios pedagógicos en la I.E. poniendo en práctica su experiencia personal profesional.	4	36,4%	5	45,5%	2	18,2%
3. Se monitorea y acompaña periódicamente a los docentes para orientar su labor pedagógica.	9	81,8%	2	18,2%	0	0,0%
4. Se realiza jornada de reflexión y retroalimentación después del monitoreo y acompañamiento docente.	10	90,9%	1	9,1%	0	0,0%
5. Se promueve el desarrollo de estrategias de capacitación para los docentes.	7	63,6%	3	27,3%	1	9,1%
6. Se fomenta la conformación de comunidades profesionales de Aprendizaje	6	54,5%	5	45,5%	0	0,0%
7. Su rol como docente en la gestión pedagógica cuenta con autonomía.	7	63,6%	4	36,4%	0	0,0%

*Nota. Cuestionario a 11 docentes de la I.E N° 16462 de educación primaria "San Juan Bosco"*

**Figura 3**

*Porcentajes sobre los ítems sobre el indicador 2*



*Nota.* El gráfico representa el porcentaje de las limitaciones referidas a la gestión pedagógica.

A continuación, se muestra la interpretación de las respuestas obtenidas de los 11 docentes con respecto a las Limitaciones referidas a la gestión pedagógica.

## **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a la tabla 5 y figura 3 que, en lo concerniente al ítem 1, principalmente, el 45,5% de los docentes encuestados a veces se organizan jornadas de trabajo con el equipo docente para conocer, adecuar y contextualizar los contenidos curriculares. Le sigue el 35,4% que expresó que nunca se organizan jornadas de trabajo con el equipo docente.

A su vez, en lo concerniente al ítem 2, se muestra que, mayoritariamente, el 45,5% de los docentes encuestados indicó que a veces se realizan cambios pedagógicos en la I.E. poniendo en práctica su experiencia personal profesional. Le continúa el 36,4% que indicó que nunca se realizan tales cambios pedagógicos; y el restante 18,2% expresó que siempre se realizan tales cambios.

Por su parte, acerca del ítem 3, predominantemente, el 81,8% de los docentes expresó que nunca se monitorea y acompaña periódicamente a los docentes para orientar su labor pedagógica. Mientras que el 18,2% indicó que a veces se monitorea y acompaña.

A su vez, sobre el ítem 4, principalmente, el 90,9% de los docentes indicó que se realiza jornada de reflexión y retroalimentación después del monitoreo y acompañamiento docente. Le continúa el 9,1% que indicó que a veces se realiza tal jornada.

Por otro lado, acerca del ítem 5, de forma mayoritaria, el 63,6% de los docentes encuestados expresó que nunca se promueve el desarrollo de estrategias de capacitación para los docentes. Le sigue el 27,3% que indicó que a veces se promueve tal desarrollo. Mientras que el restante 9,1% indicó que siempre se promueve tal desarrollo.

Asimismo, en lo tocante al ítem 6, se aprecia que, principalmente, el 54,5% de los docentes indicó que nunca se fomenta la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje. Mientras que el restante 45,5% indicó que a veces se fomenta la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje.

Por último, en cuanto al ítem 7, mayoritariamente, el 63,6% indicó que nunca su rol como docente en la gestión pedagógico contó con autonomía. Le sigue el 36,4% que indicó que a veces su rol como docente en la gestión pedagógico contó con autonomía.

**Tabla 6.**

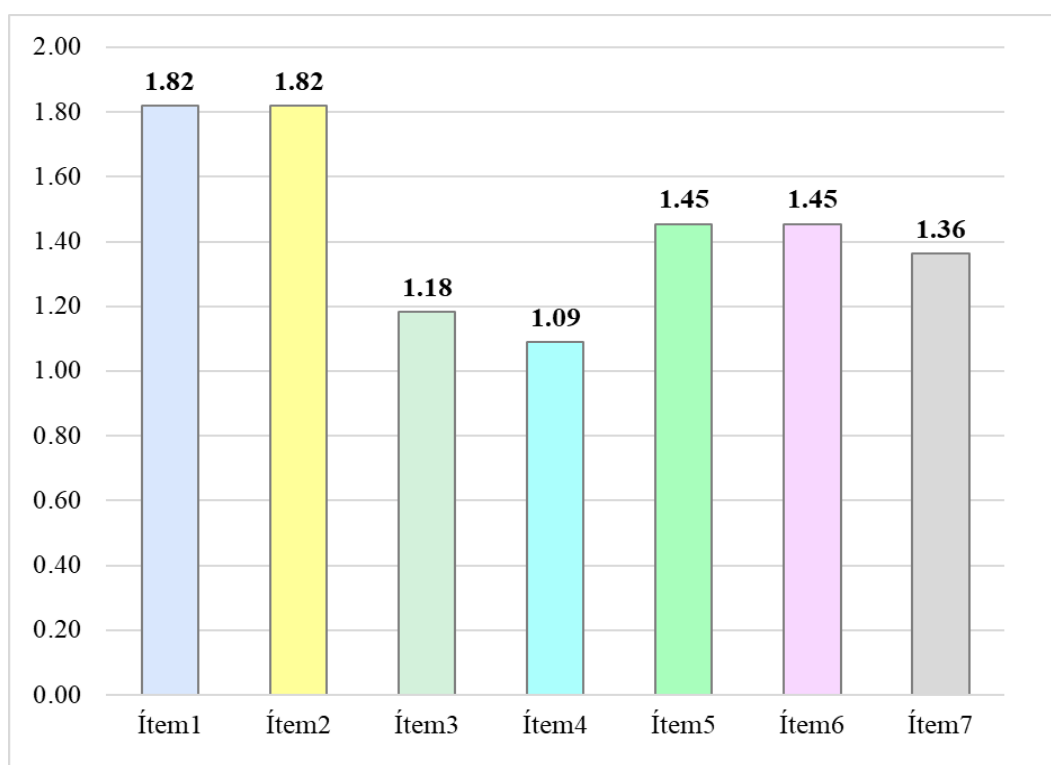
*Promedios sobre los ítems sobre el indicador 2.*

	Media
1. Se organizan jornadas de trabajo con el equipo docente para conocer, adecuar y contextualizar los contenidos curriculares.	1,82
2. Se realizan cambios pedagógicos en la I.E poniendo en práctica su experiencia personal profesional.	1,82
3. Se monitorea y acompaña periódicamente a los docentes para orientar su labor pedagógica.	1,18
4. Se realiza jornada de reflexión y retroalimentación después del monitoreo y acompañamiento docente.	1,09
5. Se promueve el desarrollo de estrategias de capacitación para los docentes.	1,45
6. Se fomenta la conformación de comunidades profesionales de Aprendizaje	1,45
7. Su rol como docente en la gestión pedagógica cuenta con autonomía.	1,36

*Nota. Cuestionario a 11 docentes de la I.E N° 16462 de educación primaria "San Juan Bosco"*

**Figura 4**

*Promedios de los ítems sobre el indicador 2*



*Nota. El gráfico representa el promedio sobre los ítems del indicador 2.*

De acuerdo a la tabla 6 y figura 4 se evidencia que, en lo correspondiente a las limitaciones referidas a la gestión pedagógica, se aprecia que hubo una limitación más

notoria en lo concerniente al ítem 4, esto al tener un puntaje promedio de respuestas de 1,09. Por lo cual hay una ausencia clara de realización de jornadas de reflexión y retroalimentación después del monitoreo y acompañamiento del docente. Le sigue la limitación que ocurre de acuerdo al ítem 3, esto al tener un puntaje promedio de respuestas de 1,18. De acuerdo a este resultado escasamente se monitorea y acompaña periódicamente a los docentes para orientar su labor pedagógica. Le continúa la limitación que acaece según el ítem 7, al tener un puntaje promedio de respuestas de 1,36. Lo cual quiere decir que los docentes tienen varias restricciones al no contar con tanta autonomía para desempeñar su rol como docente en la gestión pedagógica.

### 3.2.3 Diagnóstico de la situación problemática sobre las Limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica de la institución.

En la tabla 7 sobre los resultados sobre las Limitaciones referidas a la gestión pedagógica.

**Tabla 7**

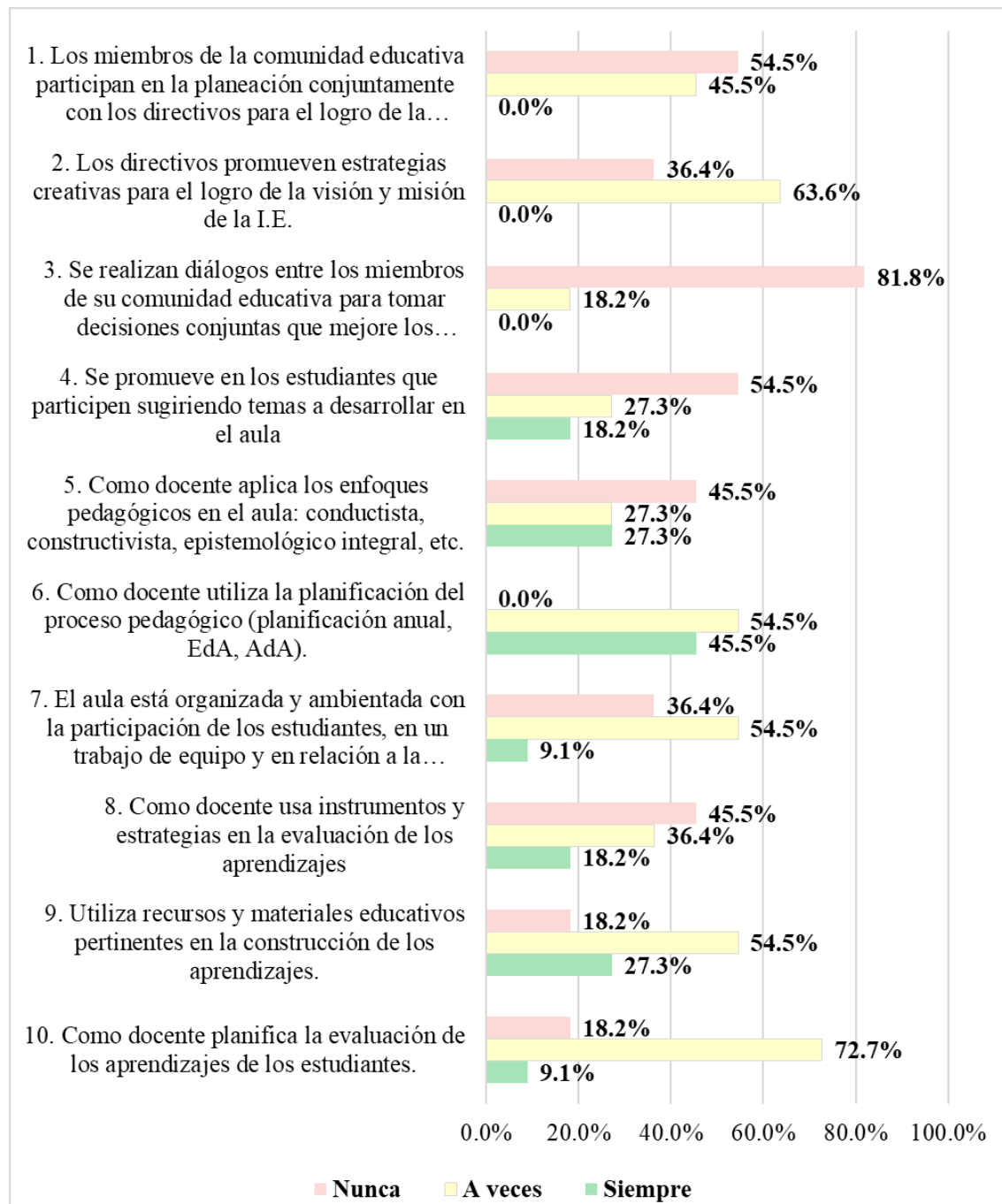
*Frecuencias y porcentajes sobre los ítems sobre el indicador 3*

	Nunca		A veces		Siempre	
	f	%	f	%	f	%
1. Los miembros de la comunidad educativa participan en la planeación conjuntamente con los directivos para el logro de la misión y visión de la I.E.	6	54,5%	5	45,5%	0	0,0%
2. Los directivos promueven estrategias creativas para el logro de la visión y misión de la I.E.	4	36,4%	7	63,6%	0	0,0%
3. Se realizan diálogos entre los miembros de su comunidad educativa para tomar decisiones conjuntas que mejore los aprendizajes de los estudiantes.	9	81,8%	2	18,2%	0	0,0%
4. Se promueve en los estudiantes que participen sugiriendo temas a desarrollar en el aula.	6	54,5%	3	27,3%	2	18,2%
5. Como docente aplica los enfoques pedagógicos en el aula: conductista, constructivista, epistemológico integral, etc.	5	45,5%	3	27,3%	3	27,3%
6. Como docente utiliza la planificación del proceso pedagógico (planificación anual, EdA, AdA).	0	0,0%	6	54,5%	5	45,5%
7. El aula está organizada y ambientada con la participación de los estudiantes, en un trabajo de equipo y en relación a la propuesta pedagógica.	4	36,4%	6	54,5%	1	9,1%
8. Como docente usa instrumentos y estrategias en la evaluación de los aprendizajes	5	45,5%	4	36,4%	2	18,2%
9. Utiliza recursos y materiales educativos pertinentes en la construcción de los aprendizajes.	2	18,2%	6	54,5%	3	27,3%
10. Como docente planifica la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.	2	18,2%	8	72,7%	1	9,1%

*Nota. Cuestionario a 11 docentes de la I.E N° 16462 de educación primaria "San Juan Bosco"*

**Figura 5**

*Porcentajes sobre los ítems sobre el indicador 3*



*Nota.* El gráfico representa el porcentaje de las las Limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica de la institución

A continuación, se muestra la interpretación de las respuestas obtenidas de los 11 docentes con respecto a las Limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica.

## **INTERPRETACIÓN:**

Como se evidencia en la tabla 7 y figura 5 que, en relación al ítem 1, el 54,5% de los docentes encuestados indicó que nunca los miembros de la comunidad educativa participan en la planeación conjuntamente con los directivos para el logro de la misión y visión de la I.E. Le sigue el 45,5% que indicó que a veces los miembros de la comunidad educativa participan en tal planeación.

Por su parte, en lo concerniente al ítem 2, el 63,6% de los docentes encuestados expresó que a veces los directivos promueven estrategias creativas para el logro de la visión y misión de la I.E. Mientras que el restante 36,4% indicó que nunca los directivos promueven tales estrategias.

A su vez, acerca del ítem 3, predominantemente, el 81,8% de los docentes encuestados indicó que nunca se realizan diálogos entre los miembros de su comunidad educativa para tomar decisiones conjuntas que mejore los aprendizajes de los estudiantes. Mientras que el restante 18,2% indicó que a veces se realizan tales diálogos.

Por otro lado, de acuerdo al ítem 4, mayoritariamente, el 54,5% de los docentes indicó que nunca se promueve en los estudiantes que participen sugiriendo temas a desarrollar en el aula. Le sigue el 27,3% que indicó que a veces se promueve en los estudiantes que participen de dicha manera. A su vez, el 18,2% indicó que siempre se promueve en los estudiantes se participen de tal manera.

En lo concerniente al ítem 5, principalmente, el 45,5% de los docentes expresó que nunca como docente aplica los enfoques pedagógicos en el aula: conductista, constructivista, epistemológico integral, etc. Le continúa el 27,3% que indicó que a veces aplica los enfoques pedagógicos en el aula. Asimismo, el otro 27,3% indicó que siempre aplica los enfoques pedagógicos.

Por su parte, acerca del ítem 6, mayoritariamente, el 54,5% de los docentes encuestados indicó que a veces como docente utiliza la planificación del proceso pedagógico (planificación anual, EdA, AdA). Mientras que el restante 45,5% indicó que siempre utiliza la planificación del proceso pedagógico.

En lo concerniente al ítem 7, de manera mayoritaria, el 54,5% de los docentes expresó que a veces el aula está organizada y ambientada con la participación de los estudiantes, en un trabajo de equipo y en relación a la propuesta pedagógica. Le sigue el 36,4% que

indicó que nunca el aula está organizada y ambientada de dicha manera. Mientras que el restante 9,1% indicó que siempre el aula está organizada y ambientada de tal forma.

A su vez, acerca del ítem 8, principalmente, el 45,5% de los docentes indicó que nunca como docente usa instrumentos y estrategias en la evaluación de los aprendizajes. Le sigue el 36,4% que indicó que a veces usa dichos instrumentos y estrategias. Mientras que el restante 18,2% indicó que siempre usa tales instrumentos y estrategias

Por su parte, en lo concerniente al ítem 9, mayoritariamente, el 54,5% de los docentes expresó que a veces utiliza recursos y materiales educativos pertinentes en la construcción de los aprendizajes. Le continúa el 27,3% que indicó que siempre utiliza recursos y materiales educativos. Mientras que el restante 18,2% indicó que nunca utiliza tales recursos y materiales educativos.

Por último, en lo tocante al ítem 10, se aprecia que, de forma mayoritaria, el 72,7% de los docentes encuestados indicó que a veces como docente planifica la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Le sigue el 18,2% que indicó que nunca como docente planifica la evaluación de los aprendizajes. Mientras que el restante 9,1% indicó que siempre realiza tal planificación.

## Tabla 8

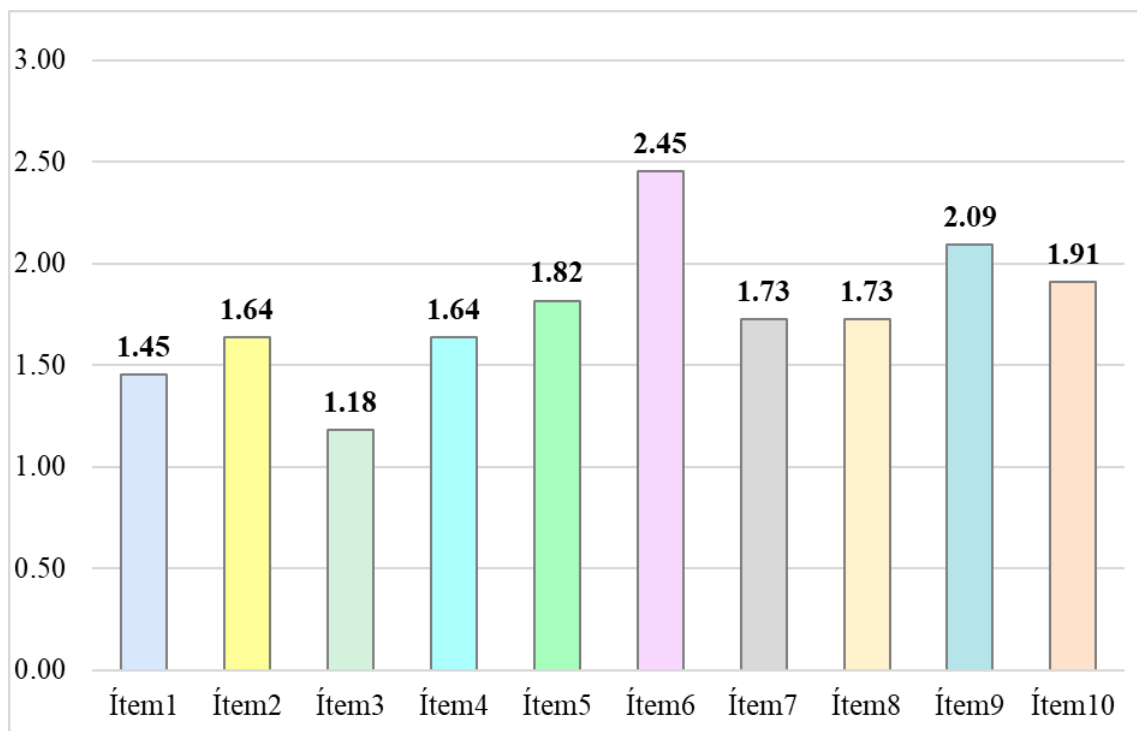
*Promedios sobre los ítems sobre el indicador 3*

	Media
1. Los miembros de la comunidad educativa participan en la planeación conjuntamente con los directivos para el logro de la misión y visión de la I.E.	1,45
2. Los directivos promueven estrategias creativas para el logro de la visión y misión de la I.E.	1,64
3. Se realizan diálogos entre los miembros de su comunidad educativa para tomar decisiones conjuntas que mejore los aprendizajes de los estudiantes.	1,18
4. Se promueve en los estudiantes que participen sugiriendo temas a desarrollar en el aula	1,64
5. Como docente aplica los enfoques pedagógicos en el aula: conductista, constructivista, epistemológico integral, etc.	1,82
6. Como docente utiliza la planificación del proceso pedagógico (planificación anual, EdA, AdA).	2,45
7. El aula está organizada y ambientada con la participación de los estudiantes, en un trabajo de equipo y en relación a la propuesta pedagógica.	1,73
8. Como docente usa instrumentos y estrategias en la evaluación de los aprendizajes	1,73
9. Utiliza recursos y materiales educativos pertinentes en la construcción de los aprendizajes.	2,09
10. Como docente planifica la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.	1,91

*Nota. Cuestionario a 11 docentes de la I.E N° 16462 de educación primaria "San Juan Bosco"*

**Figura 6**

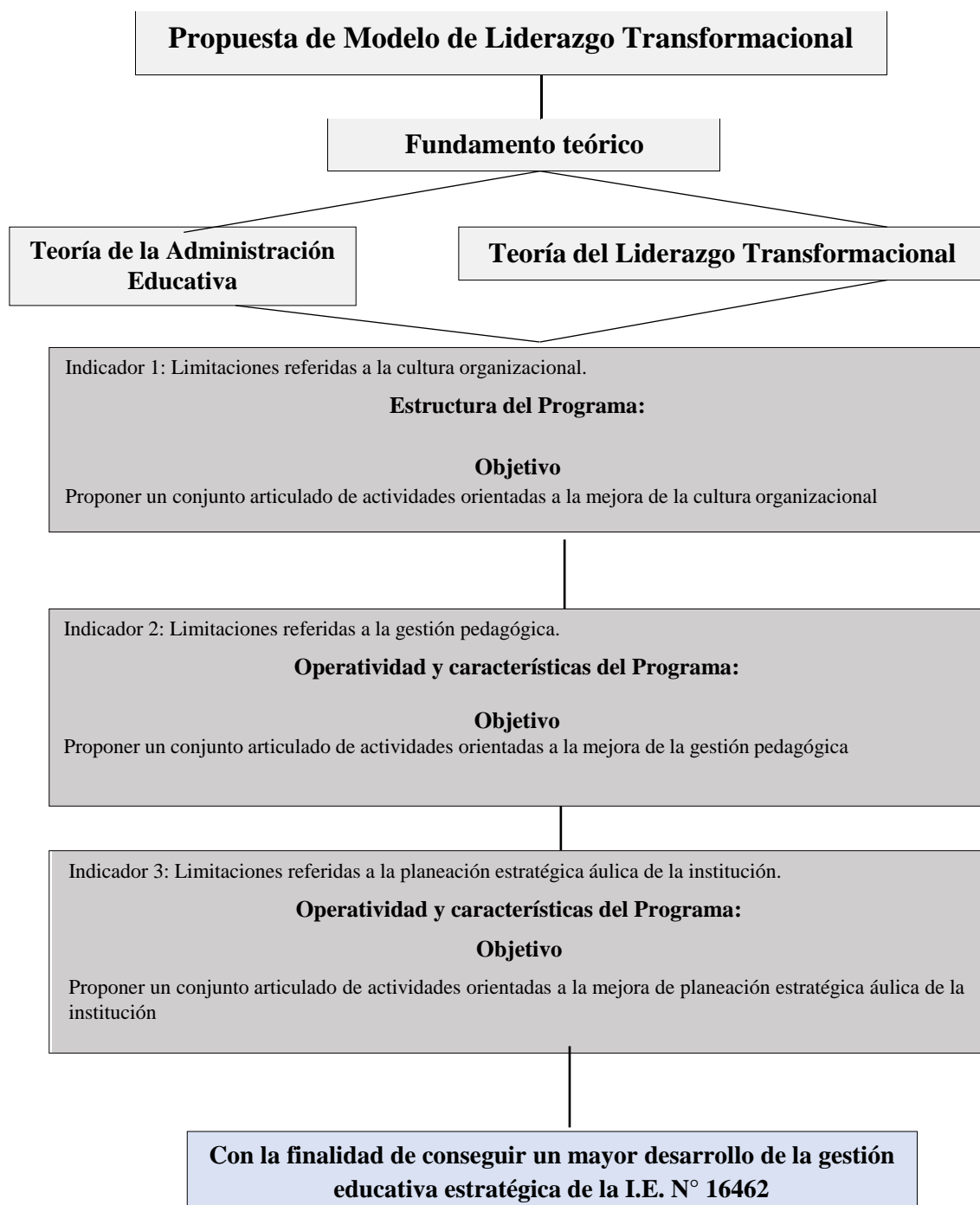
*Promedios de los ítems sobre el indicador 3.*



*Nota.* El gráfico representa el promedio sobre los ítems del indicador 3.

Según se muestra en la tabla y figura, en lo concerniente a las limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica de la institución, destaca principalmente la limitación hallada mediante el ítem 3, al poseer este un puntaje promedio de respuestas de 1,18. Esto indicó que hubo una carencia notoria de realización de diálogos entre los miembros de la comunidad educativa para tomar decisiones conjuntas que mejoren los aprendizajes de los estudiantes. Le sigue la limitación hallada por medio del ítem 1, al tener este un puntaje promedio de respuestas de 1,45. Por lo cual hubo una escasa participación de los miembros de la comunidad educativa en la planeación conjunta con los directivos para el logro de la misión y visión de la I.E. A ello le sigue la carencia hallada por medio del ítem 2, al haber un puntaje promedio de respuestas de 1,64. Esto quiere decir que hubo poca promoción estratégica de los directivos para el logro de la visión y misión de la I.E. Asimismo, hubo una limitación similar analizando el ítem 4, al tener este un puntaje promedio de respuestas también de 1,64. Lo cual indica que hay poca promoción para que los estudiantes participen sugiriendo temas a desarrollar en el aula.

### 3.3 Modelo teórico



### 3.3. Propuesta de Secuencia y Desarrollo de Competencias

Propuesta de secuencia y desarrollo de competencias para la mejora del desarrollo de la gestión

educativa. Indicador 1: Limitaciones referidas a la cultura organizacional.

Indicador 2: Limitaciones referidas a la gestión pedagógica.

Indicador 3: Limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica de la institución.

Estructura del Programa:				
Proponer un conjunto articulado de actividades orientadas a la mejora de la cultura organizacional				
Denominación	Categoría	Indicadores	Competencias Básicas del directivo	Evaluación formativa
<b>Jornada “Mejoramos la cultura organizacional”</b> Duración: 2 meses	<b>Educación</b> Estrategias	<b>Limitaciones referidas a la cultura organizacional.</b>	Mantiene una comunicación cordial y fluida entre los miembros de la I.E Promueve jornadas de reflexión y diálogo entre el personal de la I.E. Lidera la identidad institucional construida colectivamente y compartida por el personal de I.E. Participa activamente en la elaboración de los acuerdos de convivencia institucionales. Retroalimenta con respecto al trabajo docente. Respeta el trabajo personal y en equipo que se designa en la I.E.	Ficha de observación.

Elaborado por la investigadora

<b>Estructura del Programa:</b>				
<b>Proponer un conjunto articulado de actividades orientadas a la mejora de la gestión pedagógica.</b>				
<b>Denominación</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Competencias Básicas del directivo</b>	<b>Evaluación formativa</b>
<b>Jornada “Mejorando nuestra Gestión pedagógica”</b> Duración: 2 meses	<b>Educación</b> Estrategias	<b>Limitaciones referidas a la gestión pedagógica.</b>	Organiza jornadas de trabajo con el equipo docente para conocer, adecuar y contextualizar los contenidos curriculares. Fomenta la conformación de comunidades profesionales de Aprendizaje. Promueve el desarrollo de estrategias de capacitación para los docentes. Monitorea y acompaña periódicamente a los docentes para orientar su labor pedagógica	Ficha de observación. .

Elaborado por la investigadora

Estructura del Programa:				
Proponer un conjunto articulado de actividades orientadas a la mejora de planeación estratégica áulica de la institución.				
Denominación	Categoría	Indicadores	Competencias Básicas del directivo	Evaluación formativa
<b>Jornada “Mejora de la planeación áulica”</b> Duración: 2 meses	<b>Educación</b> Estrategias	<b>Limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica de la institución.</b>	Promueven estrategias creativas para el logro de la visión y misión de la I.E. Promueve diálogos reflexivos entre los miembros de su comunidad educativa. Conoce los enfoques pedagógicos en el aula: conductista, constructivista, epistemológico integral. Planifica el proceso pedagógico. Elabora instrumentos y estrategias en la evaluación de los aprendizajes. Diseña recursos y materiales educativos pertinentes en la construcción de los aprendizajes	Ficha de observación. .

# **PROPUESTA DE MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

## **I. DATOS INFORMATIVOS**

**I.E. N° 16462 “San Juan Bosco”**

**DOCENTE: Olano Facundo, Flor De María**

**DURACIÓN APROXIMADA: 8 semanas**

## **II. FUNDAMENTACIÓN:**

La presente Propuesta de un Modelo de Liderazgo Transformacional se realiza con la finalidad de conseguir el desarrollo de la gestión educativa estratégica de la I.E. N° 16462 de Educación Primaria, “San Juan Bosco”. Está dirigida a los docentes y al equipo directivo; quienes participaron en la investigación con la finalidad de superar los problemas relacionados a la gestión educativa. La propuesta se basa en los fundamentos de las teorías científico social de la Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass.

Esta propuesta consistirá en 6 jornadas de trabajo dirigido a docentes y al equipo directivo para que, dentro de su proceso de mejora continua, adquieran habilidades, competencias, estrategias de Liderazgo, además de la relación con su trabajo en el aula.

## **III. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo General**

Brindar una propuesta formativa en el desarrollo de competencias básicas para la mejora de la gestión educativa estratégica de los docentes y del equipo directivo de la I.E N° 16462 de Educación Primaria, “San Juan Bosco”.

### **3.2 Objetivos Específicos**

Seleccionar contenidos formativos desde el liderazgo transformacional para la mejora de la gestión educativa estratégica

Diseñar actividades significativas basadas en las teorías de la Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, que contribuyan a superar la gestión educativa estratégica.

#### **IV. METODOLOGÍA**

Al momento de desarrollar la Propuesta de un Modelo de Liderazgo Transformacional se emplearán actividades basadas en las teorías de Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, las cuales proporcionarán al docente y al directivo un conjunto articulado de acciones orientadas a la mejora de gestión educativa estratégica.

El proceso a emplearse será: Inicio, desarrollo y Cierre, considerándose elementos de la gestión educativa y del liderazgo transformacional.

#### **V. MEDIOS Y MATERIALES**

➤ **Humanos**

Docentes y del equipo directivo de la I.E N° 16462

Investigadora

➤ **Materiales**

Aula

Hojas impresas

Lápiz

Colores

Borrador

Tajador

Fichas

Material lúdico

#### **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

El desarrollo de la Propuesta contará con seis jornadas de trabajo, cada una de las actividades tendrá una duración de 180 min aprox., realizándose una por semana.

#### **VI. EVALUACIÓN**

Se aplicará una evaluación diagnóstica, una evaluación final.

#### **VII. BIBLIOGRAFÍA**

Marco del desempeño docente

Marco del desempeño directivo

#### **VIII. DESARROLLO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO**

LIMITACIONES REFERIDAS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL JORNADA I	
<b>ACTIVIDAD 1: El liderazgo transformacional</b>	
<b>COMPETENCIA BÁSICA:</b> Mantiene una comunicación cordial y fluida entre los miembros de la I.E Respeto el trabajo personal y en equipo que se designa en la I.E.	
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar en los docentes y en el director las competencias referidas al liderazgo transformacional.	
<b>DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE</b>	
<p><b><u>Inicio</u></b> El ponente comunica la actividad 1, las competencias y el objetivo. Para motivar la actividad se presenta el siguiente video <a href="https://www.youtube.com/watch?v=PQUN3-7T2c0&amp;ab_channel=SonDeMaik">https://www.youtube.com/watch?v=PQUN3-7T2c0&amp;ab_channel=SonDeMaik</a> Se realizan preguntas a partir de lo observado ¿De qué trata el video? ¿Qué es un líder en educación? ¿Qué características tiene un líder según lo observado? ¿Por qué la importancia de ser líderes en nuestro quehacer educativo? Luego que responden las interrogantes se les entrega en parejas una hoja en blanco, y se les solicita que consoliden una idea de liderazgo transformacional.</p> <p><b><u>Desarrollo</u></b> Los participantes exponen sus ideas. El ponente muestra dos diapositivas y entrega material a los participantes sobre:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>1</b></p> <p><b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUS CUATRO PILARES 4</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>2</b></p> <p><b>CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 5</b></p> </div> </div> <p>Profundizando en las diferencias entre los liderazgos instructivos y este modelo. Resaltando en aquellos basados en una dinámica jerarquizada y en la obediencia. Los participantes elaboran un organizador de la información brindada y la exponen. Luego exponen; el ponente retroalimenta</p> <p><b><u>Cierre</u></b> Se realizará una retroalimentación de lo trabajado, respondiendo a las interrogantes: ¿Qué hicimos hoy? ¿Cómo lo aprendimos? ¿Qué dificultades tuvimos? ¿Cómo logramos superarlas?</p> <p><b>Actividad de Extensión</b> Se solicita a los directivos y docentes analizar la lectura características del liderazgo transformacional.</p>	
<b>RECURSOS DE LA ACTIVIDAD</b>	
Proyector, ppt, hojas Se evaluará permanentemente la participación de los docentes y directivos.	

LIMITACIONES REFERIDAS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL JORNADA II	
<b>ACTIVIDAD 2: Ventajas del liderazgo transformacional</b>	
<b>COMPETENCIA BÁSICA:</b> Mantiene una comunicación cordial y fluida entre los miembros de la I.E Respeto el trabajo personal y en equipo que se designa en la I.E.	
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar en los docentes y en el director las competencias referidas al liderazgo transformacional.	
<b>DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE</b>	
<p><b><u>Inicio</u></b></p> <p>El ponente comunica la actividad 2, las competencias y el objetivo.  Para motivar la actividad se presenta el siguiente video  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=azEb8CvidkM&amp;ab_channel=JonathanHernandezSoto">https://www.youtube.com/watch?v=azEb8CvidkM&amp;ab_channel=JonathanHernandezSoto</a>  Se realizan preguntas a partir de lo observado  ¿De qué trata el video?  ¿Qué es un líder en educación?  ¿Qué características tiene un líder según lo observado?  ¿Por qué la importancia de ser líderes en nuestro quehacer educativo?  Luego que responden las interrogantes se les entrega el material sobre la aplicación del LT y las principales ventajas del LT.</p> <p><b><u>Desarrollo</u></b></p> <p>Los participantes trabajan en equipos.  El ponente muestra dos diapositivas sobre:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>3</b></p> <p>ESQUEMA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. ¿CÓMO APLICARLO? 7</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>4</b></p> <p>PRINCIPALES VENTAJAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 9</p> </div> </div> <p>Los participantes elaboran un organizador de la información brindada y la exponen.  Luego exponen; el ponente retroalimenta, indica que: El LT tiene características además de la empatía, la serenidad, la atención y el entusiasmo. Su esencia principal se sustenta, en el cambio. Y para llevar a cabo ese cambio, es necesario desarrollar ciertas habilidades y talentos tales como: vínculos directos y confiables, motivación permanente, estimulación intelectual, crecimiento a largo plazo.</p> <p><b><u>Cierre</u></b></p> <p>Se realizará una retroalimentación de lo trabajado, respondiendo a las interrogantes:  ¿Qué hicimos hoy? ¿Cómo lo aprendimos? ¿Qué dificultades tuvimos? ¿Cómo logramos superarlas?</p> <p><b>Actividad de Extensión</b></p> <p>Se solicita a los directivos y docentes analizar la lectura Cómo aplicar el liderazgo transformacional.</p>	
<b>RECURSOS DE LA ACTIVIDAD</b>	
Proyector, ppt, hojas  Se evaluará permanentemente la participación de los docentes y directivos.	

## LIMITACIONES REFERIDAS A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA JORNADA III

### ACTIVIDAD 3: Construyendo mis aprendizajes en equipo

#### COMPETENCIA BÁSICA:

Organiza jornadas de trabajo con el equipo docente para conocer, adecuar y contextualizar los contenidos curriculares.

Fomenta la conformación de comunidades profesionales de Aprendizaje.

**OBJETIVO:** Promover el trabajo en equipo para mejorar las prácticas pedagógicas.

#### DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

##### Inicio

El ponente comunica la actividad 3, las competencias y el objetivo.

Para motivar la actividad se presenta el siguiente video

[https://www.youtube.com/watch?v=nYhliYnTIUo&ab\\_channel=AldeasVerdes](https://www.youtube.com/watch?v=nYhliYnTIUo&ab_channel=AldeasVerdes)

Se realizan preguntas a partir de lo observado

¿De qué trata el video que observaron?

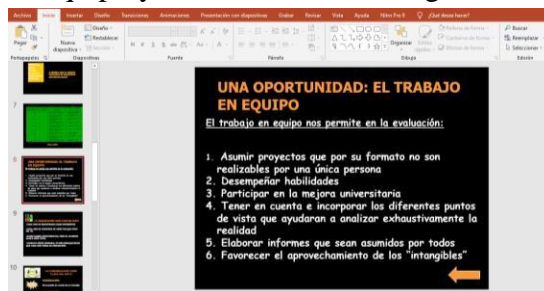
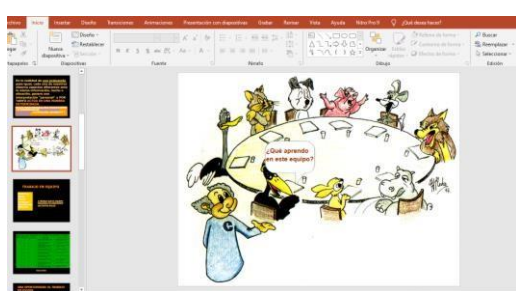
¿Por qué debemos de trabajar en equipos?

¿El trabajo en equipo ayuda en la gestión de la I.E? ¿Cómo?

Luego que responden las interrogantes, se les entrega papelotes, y se les solicita que formen 4 equipos de trabajo.

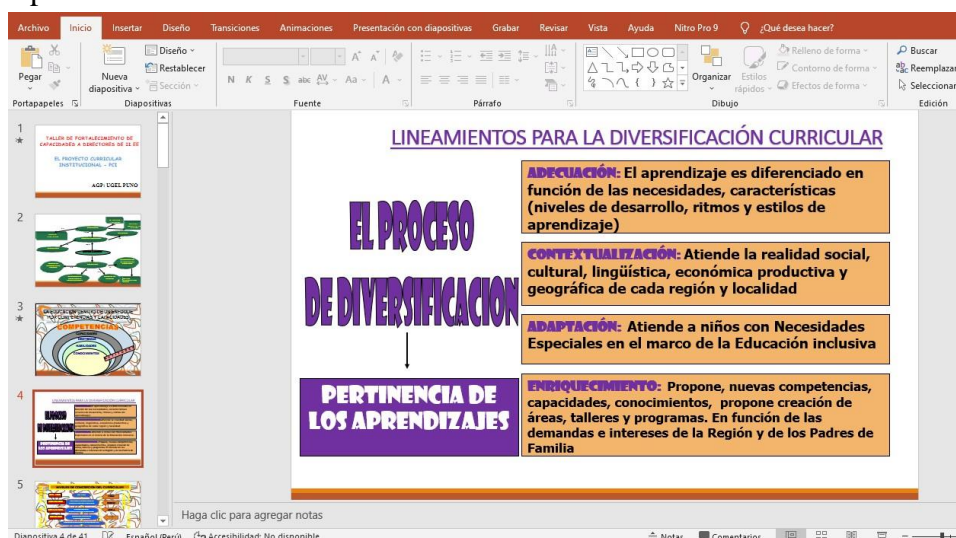
##### Desarrollo

El ponente muestra un ppt sobre el trabajo en equipo y realiza varias interrogantes.



Se inicia un conversatorio sobre la importancia del trabajo en equipos.

Asimismo presenta un material sobre diversificación curricular para trabajar en los equipos preformados.



Los participantes elaboran la información, marcando similitudes y diferencias entre adecuación, contextualización y adaptación. Además, consideran casuísticas.

Socializan los equipos. Recibiendo retroalimentación, según fuese el caso.

### **Cierre**

Se realizará una retroalimentación de lo trabajado, respondiendo a las interrogantes: ¿Qué hicimos hoy? ¿Cómo lo aprendimos? ¿Qué dificultades tuvimos? ¿Cómo logramos superarlas?

### **Actividad de Extensión**

Se solicita a los directivos y docentes analizar el documento sobre Comunidad profesional de aprendizaje.

### **RECURSOS DE LA ACTIVIDAD**

Proyector, ppt, hojas, papelotes.

Se evaluará permanentemente la participación de los docentes y directivos.

LIMITACIONES REFERIDAS A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA JORNADA IV	
<b>ACTIVIDAD 4: Estrategias de liderazgo pedagógico para una buena gestión de los aprendizajes.</b>	
<b>COMPETENCIA BÁSICA:</b> Promueve el desarrollo de estrategias de capacitación para los docentes. Monitorea y acompaña periódicamente a los docentes para orientar su labor pedagógica	
<b>OBJETIVO:</b> Plantear estrategias de liderazgo pedagógico, que permitan la mejora de los aprendizajes dentro de la comunidad educativa.	
<b>DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE</b>	
<p><b>Inicio</b></p> <p>El ponente comunica la actividad 4, las competencias y el objetivo.          Para motivar la actividad se presenta el siguiente video  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=jrJBZZmXn-4&amp;ab_channel=CIPPEC">https://www.youtube.com/watch?v=jrJBZZmXn-4&amp;ab_channel=CIPPEC</a>          Se realizan preguntas a partir de lo observado          ¿De qué trata el video que observaron?          ¿Qué es una comunidad profesional de aprendizaje?          ¿Por qué debemos de trabajar en CAP?          ¿Cómo una I.E puede convertirse en una CAP?          Luego que responden las interrogantes, se les entrega papelotes, y se les solicita que formen 4 equipos de trabajo.</p> <p><b>Desarrollo</b></p> <p>El ponente muestra un ppt sobre las CAP y realiza varias interrogantes.</p> <p><i>Definición</i></p> <p><b>Comunidades de Aprendizaje</b> es un proyecto basado en un conjunto de actuaciones educativas de éxito dirigidas a la transformación social y educativa. Este modelo educativo está en consonancia con las teorías científicas a nivel internacional que destacan dos factores claves para el aprendizaje en la actual sociedad: las interacciones y la participación de la comunidad.</p> <p>Las Comunidades de Aprendizaje implican a todas las personas que de forma directa o indirecta influyen en el aprendizaje y el desarrollo de las y los estudiantes, incluyendo a profesorado, familiares, amigos y amigas, vecinos y vecinas del barrio, miembros de asociaciones y organizaciones vecinales y locales, personas voluntarias, etc. El proyecto, que empezó en la educación obligatoria en 1995, cuenta actualmente con más de 294 Comunidades de Aprendizaje. Debido a su éxito, las Comunidades de Aprendizaje se han extendido a nivel internacional, llevándose a cabo en centros educativos de Brasil, y se han estudiado dentro del Sexto Programa Marco de Investigación de la Unión Europea INCLUD-ED como una actuación de éxito para el fomento de la cohesión social en Europa a través de la educación (CREA, 2006-2011). Partiendo de los sueños de toda la comunidad educativa y a través del diálogo y la ciencia este proyecto transformador está alcanzando un doble objetivo: superar el fracaso escolar y mejorar la convivencia.</p> <p>Se inicia un conversatorio sobre la importancia de las CAP.          Asimismo presenta un material para complementar, sobre estrategias de liderazgo pedagógico, empleadas en el contexto educativo actual; y su relación con las estrategias propuestas para la mejora de la gestión de los aprendizajes.</p>	

Los participantes elaboran la información, la discuten en equipo, consideran casuísticas.  
Se realiza una plenaria.

Los equipos reciben retroalimentación, según fuese el caso.

**Cierre**

Se realizará una retroalimentación de lo trabajado, respondiendo a las interrogantes:  
¿Qué hicimos hoy? ¿Cómo lo aprendimos? ¿Qué dificultades tuvimos? ¿Cómo logramos superarlas?

**Actividad de Extensión**

Se solicita a los directivos y docentes analizar el documento sobre Monitoreo y acompañamiento pedagógico.

**RECURSOS DE LA ACTIVIDAD**

Proyector, ppt, hojas, papelotes.

Se evaluará permanentemente la participación de los docentes y directivos.

LIMITACIONES REFERIDAS A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ÁULICA DE LA INSTITUCIÓN. JORNADA V											
<b>ACTIVIDAD 5: Construcción de la identidad institucional</b>											
<b>COMPETENCIA BÁSICA:</b> Lidera la identidad institucional construida colectivamente y compartida por el personal de I.E. Participa activamente en la elaboración de los acuerdos de convivencia institucionales.											
<b>OBJETIVO:</b> Reconocer la identidad institucional.											
<b>DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE</b>											
<b><u>Inicio</u></b> El ponente comunica la actividad 5, las competencias y el objetivo. Para motivar la actividad se presenta el siguiente video <a href="https://www.youtube.com/watch?v=16a3K8BruWM&amp;ab_channel=FernandoAntonioDiazRios">https://www.youtube.com/watch?v=16a3K8BruWM&amp;ab_channel=FernandoAntonioDiazRios</a> Se realizan preguntas a partir de lo observado ¿De qué trata el video? ¿Qué es identidad institucional? ¿Cómo se construye? ¿Cuál es su importancia? Luego que responden las interrogantes, se les entrega papelotes, y se les solicita que formen 4 equipos de trabajo.											
<b><u>Desarrollo</u></b> El ponente muestra un esquema a los participantes sobre:											
<table border="1"> <tr> <td><b>F</b></td><td><b>O</b></td><td><b>D</b></td><td><b>A</b></td></tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>				<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>				
<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>								
Pregunta: ¿Qué es el FODA?. Los participantes responden. El ponente indica que: El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, a fin de desarrollar un plan estratégico para la I.E. Los participantes elaboran la información y la socializan. Recibiendo retroalimentación, según fuese el caso.											
<b><u>Cierre</u></b> Se realizará una retroalimentación de lo trabajado, respondiendo a las interrogantes: ¿Qué hicimos hoy? ¿Cómo lo aprendimos? ¿Qué dificultades tuvimos? ¿Cómo logramos superarlas?											
<b>Actividad de Extensión</b> Se solicita a los directivos y docentes analizar la importancia de la identidad institucional.											
<b>RECURSOS DE LA ACTIVIDAD</b>											
Proyector, ppt, hojas, papelotes. Se evaluará permanentemente la participación de los docentes y directivos.											

LIMITACIONES REFERIDAS A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ÁULICA DE LA INSTITUCIÓN. JORNADA VI	
<b>ACTIVIDAD 6: La planeación en el aula y el liderazgo transformacional.</b>	
<b>COMPETENCIA BÁSICA:</b> Conoce los enfoques pedagógicos en el aula: conductista, constructivista, epistemológico integral. Planifica el proceso pedagógico. Diseña recursos y materiales educativos pertinentes en la construcción de los aprendizajes	
<b>OBJETIVO:</b> Reflexionar sobre la relación y los aportes del liderazgo transformacional a la planeación en el aula.	
<b>DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE</b>	
<b><u>Inicio</u></b> El ponente comunica la actividad 6, las competencias y el objetivo. Para motivar la actividad se presenta el siguiente video <a href="https://www.youtube.com/watch?v=oO53ib3b1PM&amp;ab_channel=RecursosAula">https://www.youtube.com/watch?v=oO53ib3b1PM&amp;ab_channel=RecursosAula</a> Se realizan preguntas a partir de lo observado ¿De qué trata el video? ¿Cómo se construye la planificación en el aula? ¿Cuál es su importancia? Luego que responden las interrogantes, se les entrega papelotes, y se les solicita que formen 4 equipos de trabajo.	
<b><u>Desarrollo</u></b> El ponente muestra una información a los participantes sobre:	
<p style="text-align: center;"><b><u>APORTES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL A LA GESTIÓN</u></b></p> <p>Para que el directivo posea un liderazgo transformacional eficaz, debe tener una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática que se detecte, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, para tomar decisiones acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones, con la integración activa de todos los elementos (alumnos, docentes, padres y/o representantes y comunidad), y así consolidar la educación en función de la realidad social</p> <p>Pregunta: ¿Creen importante que los docentes y directivos deben conocer los enfoques pedagógicos en el aula?</p> <p>Los participantes responden. El ponente fundamenta que:          El enfoque pedagógico tiene como propósito dirigir la atención o el interés de un asunto o problema desde unos supuestos previos para tratar de resolverlo acertadamente, por lo cual el docente lo expone con claridad, esto sirve para educar o enseñar, sobre el punto específico a tratar.</p>	

El ponente explica sobre los PP para promover competencias.



Los participantes elaboran la información y la socializan. Recibiendo retroalimentación, según fuese el caso.

### **Cierre**

Se realizará una retroalimentación de lo trabajado, respondiendo a las interrogantes: ¿Qué hicimos hoy? ¿Cómo lo aprendimos? ¿Qué dificultades tuvimos? ¿Cómo logramos superarlas?

### **Actividad de Extensión**

Se solicita a los directivos y docentes analizar el documento sobre los procesos pedagógicos y diseño de materiales para el aula.

### **RECURSOS DE LA ACTIVIDAD**

Proyector, ppt, hojas, papelotes.

Se evaluará permanentemente la participación de los docentes y directivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

1. El trabajo de investigación presentó un Modelo de Liderazgo Transformacional que responde a los resultados de la investigación sintetizados en función a las limitaciones referidas a la cultura organizacional, a la gestión pedagógica y a la planeación estratégica áulica; tales como mayoritariamente, el 45,5% de los docentes encuestados expresó que nunca los directivos de la I.E. recogen información y comunicación del personal docente, el 54,5% de los docentes encuestados expresó que a veces se percibe que la comunicación es cordial y fluida entre los miembros de la I.E, solo el 9,1% indicó que siempre se promueven dichas jornadas de reflexión y diálogo entre el personal directivo y el personal de la I.E y; el 54,5% de los docentes indicó que nunca se promueve la retroalimentación con respecto a cómo trabaja y avanza hacia los objetivos institucionales.
2. En cuanto a las Limitaciones referidas a la gestión pedagógica, el 45,5% de los docentes encuestados, manifestó que a veces se organizan jornadas de trabajo con el equipo docente para conocer, adecuar y contextualizar los contenidos curriculares, el 81,8% de los docentes expresó que nunca se monitorea y acompaña periódicamente a los docentes para orientar su labor pedagógica y; el 63,6% de los docentes encuestados expresó que nunca se promueve el desarrollo de estrategias de capacitación para los docentes.
3. En cuanto a las Limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica, el 54,5% de los docentes encuestados indicó que nunca los miembros de la comunidad educativa participan en la planeación conjuntamente con los directivos para el logro de la misión y visión de la I.E, el 27,3% que indicó que a veces aplica los enfoques pedagógicos en el aula, el 18,2% indicó que siempre usa instrumentos y estrategias en la evaluación de los aprendizajes y; el 27,3% indicó que siempre utiliza recursos y materiales educativos.
4. La conclusión más importante constituye el diseño y elaboración de una Propuesta de Modelo de Liderazgo Transformacional sustentado en las teorías científico social de la Administración Educativa y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass con la finalidad de conseguir el desarrollo de la gestión educativa estratégica de la I.E N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco”, en los docentes y directivos que permite:

## **CAPÍTULO V**

### **RECOMENDACIONES**

- 1.** Realizar investigaciones sobre el desarrollo de la gestión educativa estratégica para superar las limitaciones referidas a la cultura organizacional, a la gestión pedagógica y a la planeación estratégica áulica; dado que ello permitirá conseguir los propósitos, metas y objetivos trazados institucionalmente.
- 2.** Realizar actividades o jornadas de trabajo en las instituciones educativas que fomenten el liderazgo transformacional buscando solucionar las necesidades básicas de administración en docentes, directivos de educación primaria en competencias relacionadas con la gestión educativa.
- 3.** Se recomienda la difusión y aplicación de esta propuesta dada la seriedad de la investigación y la necesidad de investigaciones que aborden temas de la educación primaria, en la región y en el país.

## REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

La Referencia bibliográfica utilizada en esta investigación fue:

- Alarcón, S. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en lima metropolitana*. Lima. Universidad San Martín de Porres. Instituto para la calidad de la educación. Sección de Posgrado.
- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a Investigar*. Nociones básicas para la investigación social. Editorial Brujas. 1º Edición.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Edit. Fondo de Desarrollo Editorial.
- Alvarez, I, Ibarra, M y Miranda, C. (2013). *La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural*. México. Universidad Autónoma Indígena.
- Arroyo, A. (2005). *Un Modelo de Desempeño Laboral en la Concepción del Liderazgo Transformador*. Revista Científica Nebrija. Volumen XV. N° 26, Universidad de Nebrija. España (Pp. 92-124).
- Bass, B. (2007). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Nueva York: The Free Press,
- Burns, J. (2008). *Liderazgo*. Nueva York: Harper & Row.
- Calderón, G. (2002). *Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano*”. En: *Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*. Bogota. Ascolfa.
- Calero, C. “Gestión Educativa” pág. 96.
- Correa, A (2010). *La gestión educativa un nuevo paradigma*.  
[virtual.funlam.edu.co/.../sites/.../6la\\_gestioneducativaunnuevoparadigma.pdf](http://virtual.funlam.edu.co/.../sites/.../6la_gestioneducativaunnuevoparadigma.pdf)
- Del Carpio, J. (2015). *Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bentin del distrito del Rímac*”. Lima. Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle.
- Elliot, J. (2017). *La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Provincia Páucar del Sara Sara - Ayacucho*. Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle.
- Mendoza y Ortiz (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Bogotá, Colombia. Revista

- Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio, 2006, pp. 118-134.
- Northouse, P. (2016): Liderazgo: Teoría y práctica (7 ed.). Londres: SAGE, Pág. 184).
- Pozner, P. (2000). Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2. Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa. Buenos Aires. Edit. IIPE.
- Quintero, N. y Rentería, L. (2009). “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana”. Bogotá-Colombia. Pontificia Universidad Javeriana.
- Rodríguez, M. (2010). Desarrollo de una tesis. En: Métodos de investigación. Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Pág. 164.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. Revista Científica Guillermo de Ockham, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 23-36. Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia.
- Torres, C. (2017). “Análisis de la calidad educativa en Andalucía desde la perspectiva del profesorado de educación primaria”. Sevilla, España. Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación.

## **Bibliografía**

- Ary, D., Jacobs L. y Razavieh, A. (1989). Introducción a la investigación pedagógica. México: Edit. Trillas.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. Madrid: Edit. UNED
- Carrasco, S. (2009). Gestión de calidad y formación profesional. Lima: Edit. San Marcos.
- Krell, Horacio. El pensamiento estratégico (versión electrónica). Extraído el 22 de enero de 2009 de <http://www.ilvem.com/shop/>
- Ezpeleta, Justa y Alfredo Furlán (comps.) (1992). La gestión pedagógica de la escuela. Santiago de Chile: UNESCO.
- Fischman, D (2009). Cuando el Liderazgo no es suficiente. Santiago de Chile: Aguilar.
- Fullan, M. (2002). El significado del Cambio educativo, un cuarto de siglo de aprendizaje. Revista de Currículum y Formación del Profesorado, n. 6, 1-2.

- Schmelkes, S (1994). La desigualdad en la calidad de la educación primaria. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 1 y 2, pp. 13-38.
- Lowe, Kevin & Kroeck, K.Galen & Sivasubramaniam, Nagaraj (2006). Correlaciones de efectividad del liderazgo transformacional y transaccional: una revisión metaanalítica de la literatura de MLQ. El liderazgo trimestral, 7. 385-425.
- Yukl, G. (2009) Una evaluación de las debilidades conceptuales en las teorías de liderazgo transformacional y carismático. Liderazgo trimestral, 10, 285-305.
- Tünnermann, C. (2003) Desafíos de la universidad en la sociedad del conocimiento, cinco años después de la conferencia mundial de educación. <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422so.pdf>

**ANEXOS**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**LAMBAYEQUE**  
**INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO DE LA TESIS**

MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA EN LA I.E. N° 16462 DE EDUCACION PRIMARIA “SAN JUAN BOSCO” – SAN IGNACIO-CAJAMARCA

**OBJETIVO**

Elaborar el diagnóstico de la problemática de la I.E. N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco” –San Ignacio-Cajamarca mediante el estudio de una serie de limitaciones referidas la cultura organizacional, la gestión pedagógica y la planeación estratégica áulica de la Institución, identificadas como deficiencias en el desarrollo de la gestión educativa estratégica. El resultado de este análisis permitirá formular la estructura y dinámica del Modelo de Liderazgo Transformacional, que se propone como solución.

Técnica: Encuesta

Población: 30

Instrumento: Cuestionario

Muestra: 11 docentes

**Tabla 01**

**Indicador 1: Limitaciones referidas a la cultura organizacional.**

N°	Observaciones a sub-índices	CRITERIOS		
		SIEMPRE 3	A VECES 2	NUNCA 1
01	Los directivos de la I.E recogen información y comunicación del personal docente a través de diversos medios.			
02	Se emplea mecanismos formales e informales para la comunicación periódica del progreso y dificultades en el desarrollo de la institución educativa.			
03	Se percibe que la comunicación es cordial y fluida entre los miembros de la I.E.			
04	Se promueven jornadas de reflexión y diálogo entre el personal directivo y el personal de la I.E.			
05	El directivo lidera la identidad institucional construida colectivamente y compartida por el personal de I.E.			
06	Se fomenta y reconoce el desarrollo profesional del personal de la I.E.			
07	Los directivos recogen los intereses, características y necesidades del personal docente de la I.E y generan espacios de buen trato dentro de ella.			
08	Participa activamente en la elaboración de los acuerdos de convivencia institucionales.			
09	Se promueve la retroalimentación con respecto a cómo trabajo y avanza hacia los objetivos institucionales.			
10	El personal de la I.E promueve un clima de buenas relaciones interpersonales, de confianza y con actitud de mejora permanente.			
11	Se respeta el trabajo personal y en equipo que se designa en la I.E.			

Fuente: 11 docentes de la I.E. N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco” – San Ignacio-Cajamarca

**Tabla 02**

**Indicador 2: Limitaciones referidas a la gestión pedagógica.**

N°	Observaciones a sub-índices	CRITERIOS		
		SIEMPRE 3	A VECES 2	NUNCA 1
01	Se organizan jornadas de trabajo con el equipo docente para conocer, adecuar y contextualizar los contenidos curriculares.			
02	Se realizan cambios pedagógicos en la I.E poniendo en práctica su experiencia personal profesional.			
03	Se monitorea y acompaña periódicamente a los docentes para orientar su labor pedagógica.			
04	Se realiza jornada de reflexión y retroalimentación después del monitoreo y acompañamiento docente.			
05	Se promueve el desarrollo de estrategias de capacitación para los docentes.			
06	Se fomenta la conformación de comunidades profesionales de Aprendizaje.			
07	Su rol como docente en la gestión pedagógica cuenta con autonomía.			

Fuente: 11 docentes de la I.E. N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco” – San Ignacio-Cajamarca

**Tabla 03**

**Indicador 3: Limitaciones referidas a la planeación estratégica áulica de la institución.**

N°	Observaciones a sub-índices	CRITERIOS		
		SIEMPRE 3	A VECES 2	NUNCA 1
01	Los miembros de la comunidad educativa, participan en la planeación conjuntamente con los directivos para el logro de la misión y visión de la I.E.			
02	Los directivos promueven estrategias creativas para el logro de la visión y misión de la I.E.			
03	Se realizan diálogos entre los miembros de su comunidad educativa para tomar decisiones conjuntas que mejore los aprendizajes de los estudiantes.			
04	Se promueve en los estudiantes, que participen sugiriendo temas a desarrollar en el aula.			
05	Como docente aplica los enfoques pedagógicos en el aula: conductista, constructivista, epistemológico integral, etc.			
06	Como docente utiliza la planificación del proceso pedagógico (planificación anual, EdA, AdA).			
07	El aula está organizada y ambientada con la participación de los estudiantes, en un trabajo de equipo y en relación a la propuesta pedagógica.			
08	Como docente usa instrumentos y estrategias en la evaluación de los aprendizajes			
09	Utiliza recursos y materiales educativos pertinentes en la construcción de los aprendizajes.			
10	Como docente planifica la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.			

Fuente: 11 docentes de la I.E. N° 16462 de Educación Primaria “San Juan Bosco” – San Ignacio-Cajamarca



# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

## RECTORADO

**RESOLUCIÓN N° 659-2020-R**

Lambayeque, 08 de setiembre del 2020

### CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dra. Fernández Celis, María del Pilar, Asesora de tesis de la Bach., Olano Facundo, Flor de María Titulada:” Modelo de liderazgo transformacional para el desarrollo de la gestión educativa estratégica en la I.E N° 16462 de educación primaria “San Juan Bosco” – San Ignacio-Cajamarca, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 19% verificado en el reporte de similitud del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 09 de diciembre del 2022

---

Dra. Fernández Celis, María del Pilar

**ASESORA**



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Flor Olano Facundo  
Título del ejercicio: FLOR TESIS FINAL  
Título de la entrega: FLOR TESIS FINAL  
Nombre del archivo: 7\_TESIS\_FLOR\_OLANO\_FACUNDO\_V2.doc  
Tamaño del archivo: 3.02M  
Total páginas: 74  
Total de palabras: 17,176  
Total de caracteres: 96,379  
Fecha de entrega: 09-dic.-2022 08:48p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 1976922701

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN



**TESIS**  
Modelo de liderazgo transformacional para el desarrollo de la gestión  
educativa estratégica en la I.E. N° 16462 de educación primaria "San  
Juan Bosco" - San Ignacio-Cajamarca  
Presentada para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la  
Educación con mención en Gestión Educativa Estratégica

**Investigador**  
Bach. Olano Facundo, Flor de María

**Asesora**  
Dra. Fernández Celis, María del Pilar  
Lambayeque - Perú  
2022

Derechos de autor 2022 Turnitin. Todos los derechos reservados.

ASESORA: Dra. Fernández Celis, María del Pilar

ASES

## FLOR TESIS FINAL

### INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

1%

★ docslide.net

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias < 15 words



ASESORA: Dra. Fernández Celis, María del Pilar