

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

ESCUELA DE POSTGRADO

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



TESIS

Taller de liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass- James Mc. Gregor Burns para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa n° 17650 centro poblado San Francisco - distrito de La Coipa- provincia de San Ignacio – 2015.

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

INVESTIGADORAS: - Rubio Rimarachín, Cindy Lady
- Velásquez Banda, Merly Angélica

ASESOR: Dr. Morante Gamarra, Percy Carlos

Lambayeque – Perú

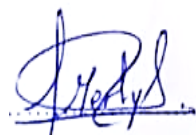
2021

Taller de liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass- James Mc. Gregor Burns para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa n° 17650 centro poblado San Francisco - distrito de La Coipa- provincia de San Ignacio – 2015.

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.



Rubio Rimarachín, Cindy Lady
Investigadora



Velásquez Banda, Merly Angélica
Investigadora



Dra. Altamirano Delgado, Laura
Presidente



Dr. Guevara Servijo, Dante Alfredo
Secretario



M.Sc. Alvarado León, Daniel Edgar
Vocal



Dr. Morante Gamarra, Percy Carlos
Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000135

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 9.30 horas del día 19 de agosto del año dos mil 19, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1510-2019-UP-D-FACHSE, de fecha 19/07/2019 conformado por:

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado PRESIDENTE(A)
Dr. Dante Alfredo Guevara Servino SECRETARIO(A)
M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León VOCAL



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Taller de liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass - James Mc Gregor Burns para mejorar la gestión educativa en la Institución educativa N° 1650 Centro Poblado San Francisco - Distrito de la Coipa - Provincia de San Ignacio

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Cyndi Lady Rubio Rimarchum y Merly Angélica Velásquez Bayda.

Y asesorado por Dr. Percy Carlos Morante Guevara,

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1760-2019-UP-D-FACHSE, de fecha 06/08/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a _____ sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 86 puntos que equivale al calificativo de Muy bueno

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, con mención en ciencias educativas estratégicas

Siendo las 10.30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
VOCAL

Observaciones: _____

En el Acta de Sustentación de Tesis se evidencia el proceso de sustentación de tesis. La misma que ha sido refrendada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, mas no se registra la firma del asesor, cuya labor efectiva es durante el proceso de elaboración de tesis y su presencia en el acto de sustentación de la tesis es voluntaria. Por tanto, su ausencia no invalida el acto de sustentación.

El/la sustentante cumple con los requisitos para la emisión de su grado académico correspondiente.

Lambayeque, 02 de septiembre de 2019.



DR. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
DIRECTOR UP-FACHSE

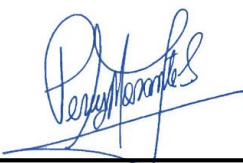
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Cindy Lady Rubio Rimarachín investigadora principal, y el Dr. Percy Carlos Morante Gamarra asesor del trabajo de investigación “Taller de liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass- James Mc. Gregor Burns para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa n° 17650 centro poblado San Francisco - distrito de La Coipa- provincia de San Ignacio – 2015” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 01 de Julio de 2021



Rubio Rimarachín, Cindy Lady
Investigadora



Dr. Morante Gamarra, Percy Carlos
Asesor

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Merly Angélica Velásquez Banda investigadora principal, y el Dr. Percy Carlos Morante Gamarra asesor del trabajo de investigación “Taller de liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass- James Mc. Gregor Burns para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa n° 17650 centro poblado San Francisco - distrito de La Coipa- provincia de San Ignacio – 2015” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 01 de Julio de 2021



Velásquez Banda, Merly Angélica
Investigadora



Dr. Morante Gamarra, Percy Carlos
Asesor

DEDICATORIA

A DIOS

Por haber estado en todo momento a nuestro lado brindándonos sabiduría y fortaleza para lograr nuestra meta.

A NUESTROS PADRES

Por habernos apoyado en todo momento, brindándonos cariño, confianza, apoyo y los recursos necesarios para la elaboración de este trabajo.

A demás de habernos enseñado el valor de la responsabilidad.

A NUESTRO PROFESOR

El Dr. Percy Carlos Morante Gamarra por su apoyo incondicional dedicado a orientarnos para culminar este trabajo científico, incentivando en nosotras la investigación y fortaleciendo nuestro deber como profesionales.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz que ilumina el camino de nuestro sendero, dándonos la fortaleza y sabiduría para así alcanzar y lograr nuestras metas, venciendo cualquier obstáculo.

A nuestras familias por habernos brindado su apoyo y palabras significativas constante e incondicional dándonos la fuerza día a día para seguir adelante.

Nuestro agradecimiento a nuestro asesor al Dr. Percy Carlos Morante Gamarra, quien nos asesoró con empeño y dedicación el presente trabajo de investigación.

Al Director y su plana docente de la I.E. N° 17650 del Centro Poblado San Francisco por su colaboración al habernos permitido ejecutar nuestro trabajo de investigación.

ÍNDICE

Contenidos	Página
Índice de tablas	11
Resumen	12
Abstract	13
Introducción	14
Capítulo I. Diseño Teórico	
1.1. Antecedentes de la Investigación	17
1.2. Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns	18
1.2.1. Componentes básicos del Liderazgo Transformacional.	20
1.2.2. Características del Liderazgo Transformacional	24
1.2.3. El Liderazgo Transformacional del director en la Institución Educativa Pública	26
1.2.4. Aplicaciones del Liderazgo Transformacional en las relaciones interpersonales.	27
1.2.5. Aspectos conductuales del Liderazgo Transformacional	27
1.2.6. Aspectos éticos del Liderazgo Transformacional	29
1.2.7. Características del Liderazgo Transformacional contextualizados en la institución pública.	30
1.3. Teoría que explica la variable dependiente: Gestión Educativa	35
1.3.1. Características de la Gestión Educativa	36
1.3.2. Claves de la Gestión Educativa	37
1.3.3. Componentes de la Gestión Educativa	39
1.3.4. Dimensiones de la gestión educativa	41
1.3.5. Procesos de la Gestión Educativa:	43

1.3.6. Principios de la Gestión:	44
Capítulo II. Métodos y materiales	
2.1. Metodología	46
2.1.1. Diseño de la investigación	46
2.1.2. Población y muestra	46
2.1.3. Instrumentos de recolección de datos	47
2.1.4. Tratamiento de la información	48
2.2. Modelo teórico del liderazgo transformador	49
2.3. Presentación de la propuesta	50
2.3.1. Título	50
2.3.2. Justificación	50
2.3.3. Objetivos	50
2.3.4. Fundamentación teórica	51
2.3.5. Organización del taller	52
2.3.6. Proceso metodológico para la aplicación del taller de liderazgo transformador	55
Capítulo III. Resultados y discusión	
3.1. Resultados del registro de observación	58
3.2. Resultados de las encuestas en tablas	59
3.3. Discusión de los resultados	69
Capítulo IV. Conclusiones	71
Capítulo V. Recomendaciones	72
Bibliografía	73
Linkografía	75
Anexos	77
Sesiones para el taller de liderazgo transformador	78
Instrumentos de investigación	96
Validación de los instrumentos de investigación	100

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla N° 1	
Participación de los docentes en la elaboración de instrumentos de gestión de la I.E. N° 17650 centro poblado San Francisco - La Coipa.	60
Tabla N° 2	
Resultados de la participación y organización de la comunidad educativa	61
Tabla N° 3	
Resultados de las relaciones interpersonales en la I.E. N° 17650	62
Tabla N° 4	
Resultados del trabajo colaborativo en la gestión institucional de la I.E. N° 17650.	63
Tabla N° 5	
Uso óptimo de los recursos financieros con liderazgo en la I.E. N° 17650.	64
Tabla N° 6	
Desempeño en la gestión administrativa de la I.E. N° 17650.	65
Tabla N° 7	
Gestión de capacitaciones para mejorar el desempeño de los docentes de la I.E. N° 17650.	66
Tabla N° 8	
Liderazgo en la planificación curricular de la I.E. N° 17650.	67
Tabla N° 9	
Monitoreo y orientación a los docentes de la I.E. N° 17650 en su práctica pedagógica.	68

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar y proponer un “Taller de liderazgo transformador” en la Institución Educativa N° 17650 centro poblado San Francisco, distrito de La Coipa, provincia de San Ignacio con la finalidad de mejorar la Gestión Educativa, que muestra: A un directivo con carencia de liderazgo, deficiente gestión administrativa, carencia de participación en la elaboración de los instrumentos de gestión que no responden a las necesidades de su contexto, inadecuadas relaciones interpersonales, entre otros.

Teniendo en cuenta la hipótesis: Si se diseña y propone un taller de liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass para desarrollar el liderazgo institucional entonces se mejorará el proceso de gestión en la Institución Educativa N°17650 Centro Poblado San Francisco- distrito de La Coipa - provincia de San Ignacio, para lo cual se utilizó una muestra de 13 docentes. La cual fue diagnosticada para encontrar el problema utilizando cuatro técnicas con sus respectivos instrumentos en el recojo de la información con miras a dar respuesta a los objetivos específicos de la tesis.

Finalmente, se procedió a diseñar y presentar la propuesta “Taller de Liderazgo transformador” para sugerir su aplicación y mejorar la Gestión Educativa en dicha Institución.

Palabras claves:

Gestión Educativa, Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Taller, Gestión institucional, Gestión administrativa y Gestión pedagógica.

ABSTRACT

The present research work aims to design and propose a "Transforming Leadership Workshop" in Educational Institution N° 17650 San Francisco Poblado, Coipa district, San Ignacio province, with the purpose of improving Educational Management, which shows: A manager with a lack of leadership, poor administrative management, lack of participation in the development of management tools that do not respond to the needs of their context, inadequate interpersonal relationships, among others.

Considering the hypothesis: If a leadership workshop based on Bernard M. Bass's transformational theory is designed and proposed to develop institutional leadership, then the management process will be improved in Educational Institution N°17650 Centro Poblado San Francisco - La Coipa - San Ignacio province, for which a sample of 13 teachers was used. Which was diagnosed to find the problem using four techniques with their respective instruments in the collection of the information with a view to answer the specific objectives of the thesis.

Finally, we proceeded to design and present the proposal "Transformative Leadership Workshop" to suggest its application and improve the Educational Management in said Institution.

Keywords:

Educational Management, Leadership, Transformational Leadership, Workshop, Institutional Management, Administrative Management and Pedagogical Management.

INTRODUCCIÓN

La Gestión Educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela, por ejemplo, las funciones que realizan los miembros que la integran (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve una buena gestión escolar. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente – director, y la ausencia del liderazgo.

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

En ese sentido, consideramos que una buena gestión escolar requiere de un trabajo cooperativo por parte de los agentes educativos para generar condiciones favorables para una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.

Por otro lado, también es fundamental el liderazgo del director para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en ese cambio educativo.

Siendo el director pieza clave y fundamental de la gestión educativa este debe de convertirse en un líder transformacional, el cual busque motivar, llevar más allá a las personas a cargo orientándolas para lograr un propósito común (Wilman & Velasco, 2011); preocupándose por sus necesidades, su crecimiento personal y profesional y el desarrollo en un clima organizacional adecuado (González & González, 2008).

Por este motivo hemos creído conveniente proponer un taller de liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard m. Bass- James Mc. Gregor Burns y así mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N°17650. Para el desarrollo del presente estudio se planteó el siguiente problema: Se observa que en la institución educativa N°17650 centro poblado San Francisco- distrito de La Coipa - provincia de San Ignacio, no se ha desarrollado el liderazgo institucional lo que dificulta el proceso de la gestión educativa.

En consecuencia, el **objeto de estudio** es el **proceso** de gestión educativa en la Institución educativa N°17650 “San Francisco” y el **campo de acción** es el Taller de liderazgo transformador para los procesos de gestión en la Institución Educativa N° 17650

Para ellos nos trazamos como **objetivos de la investigación**, los siguientes:

Objetivo General: Proponer un taller de liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass- James Mc Gregor Burns para desarrollar el liderazgo institucional, con la finalidad de mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N°17650 centro poblado San Francisco, distrito de La Coipa, provincia de San Ignacio.

Objetivos Específicos:

- Determinar la situación de la Gestión Educativa que se desarrolla en la Institución Educativa N°17650 Centro Poblado San Francisco- Distrito de La Coipa - Provincia de San Ignacio.

- Identificar el estilo de liderazgo institucional en la Institución Educativa N°17650 Centro Poblado San Francisco- Distrito de La Coipa - Provincia de San Ignacio.
- Diseñar un taller de liderazgo transformador de tal forma que permita mejorar el proceso gestión de educativa.

Así desde esta perspectiva la hipótesis a ser confirmada es: Si se diseña y propone un taller de liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass para desarrollar el liderazgo institucional entonces se mejorará el proceso gestión educativa en la Institución Educativa N°17650 Centro Poblado San Francisco- Distrito de La Coipa - Provincia de San Ignacio.

Para su comprensión y lectura, el presente trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos:

El primer capítulo describe la evolución y tendencia de la gestión educativa en el mundo, en Latinoamérica, en el Perú, así mismo muestra cómo surge el problema, de la misma manera presenta sus características y como se manifiesta para finalmente presentar la metodología usada en la ejecución del trabajo.

El segundo Capítulo, presenta las teorías que sustentan la Variable Independiente propuesta, que dan soporte a la propuesta que con carácter de hipótesis se plantea, así como la teoría que explica la variable dependiente

En el tercer capítulo se analiza el resultado facto perceptible que se obtuvo a través de la ficha de observación, encuestas y cuestionarios aplicados al personal directivo y docente, así mismo se presenta la propuesta que pretende resolver el problema.

Además, se presentan las conclusiones y las recomendaciones para la aplicación de la propuesta.

La investigación no cierra el problema, por el contrario brinda la posibilidad de que otras investigaciones enriquezcan y contribuyan a mejorar el proceso de la gestión educativa en diversas Instituciones Educativas.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEORICO

1.1. Antecedentes de la investigación

Se presenta a continuación los trabajos que guardan relación con el tema de estudio.

Entre ellos tenemos:

- a. Castro, Cecilia (2014): sustento la tesis optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Teorías y Práctica Educativa, titulada “Los factores del liderazgo transformacional en los miembros del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris” llego a la siguiente conclusión: El liderazgo transformacional reúne siete dimensiones o factores que requieren los directivos para promover en los profesores su contribución en el mejoramiento de la organización escolar, estas dimensiones son rasgos que buscan no conformarse con las situaciones actuales del colegio o tan sólo con las metas dadas al inicio del año, sino que pueden interactuar directivos, profesores y la situación específica del colegio para mejorar la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

- b. Párraga, Alejandro y Bartolo, Antonio (2014) sustentaron la tesis para optar el grado académico de: Magister en administración de la educación en la Universidad César Vallejo, titulada: “Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate” En la presente tesis se investigó la relación existente entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate; en el proceso de investigación se requiere la utilización de instrumentos para recopilar los datos que permitan luego realizar la prueba de hipótesis. Pero la utilización de instrumentos de medición exige que estos cuenten con la necesaria validez y confiabilidad, razón por lo cual se realizaron los análisis respectivos obteniendo que existe una relación significativa entre liderazgo transformacional del director y la gestión educativa.

1.2. Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985), quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1978) y James Mc Gregor, Burns (1978).

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales. Elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático quien trato de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas.

Bass (1984 – 1996), Avolio (1988 – 1990). “Explican que es el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores”. Crawford (1995 – internet). “Un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior”. Burns (1978: 425) sostiene que.” La motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor

Burns (tomado en Beare, Caldwell y Millikan - 1992) menciona que un director con liderazgo transformacional, es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa a realizar diariamente actividades significativas en las cuales se reflejen los valores. Además, busca que la visión se institucionalice con sus significados y valores para lograr una eficiente gestión en la institución educativa.

Según las investigaciones sobre el liderazgo transformacional, un director que represente este **estilo**, debe tener (Bass, 1988):

Carisma: Un director transformacional por su buena gestión transmite entusiasmo y confianza a los miembros de la institución educativa.

Inspiración. Es una cualidad ligada al éxito de la institución, la cual favorece la búsqueda y solución de problemas a través de la reflexión y aceptación del cambio.

Consideración individual. Consiste en que el director atienda individualmente las necesidades y los intereses personales de los agentes educativos para lograr la visión y los objetivos de la institución educativa.

Estimulación intelectual. Un director transformacional buscar estimular el desarrollo profesional de cada uno de los miembros de la institución educativa.

La creatividad y el espacio para crear. Un directivo con buena gestión crea espacios para potenciar el desarrollo de la creatividad en los miembros de la institución educativa.

Liderazgo compartido: Crea condiciones para la colaboración y el consenso fomentando una cultura de participación.

Búsqueda de formación continua: Permite a los agentes educativos un crecimiento personal y profesional, a través del uso de las nuevas tecnologías en su trabajo para brindar un servicio de calidad.

Motivación: El director como líder transformacional debe motivar a los demás miembros educativos, a que proyecten, realicen y superen cada una de sus metas trazadas en beneficio de la institución educativa.

El líder transformacional sabe que los buenos resultados de los miembros de la institución educativa implican el éxito de su gestión. Por ello considera a sus docentes como instrumento clave para el logro de una educación de calidad, es así que incentiva el desarrollo de sus capacidades personales y profesionales. Integrándolos de forma colaborativa en la institución.

Burns (1992) afirma que el liderazgo se va estableciendo, teniendo en cuenta las relaciones entre el director y los demás actores educativos, en donde será necesario que los estilos de liderazgo, según género, vayan cambiando en función a que el directivo se preocupe más y mejor por la satisfacción de las necesidades inmediatas y potenciales de todos los involucrados en la gestión educativa.

1.2.1. Componentes básicos del liderazgo transformacional

(Fischman, 2005:115)

a) Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático)

Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el respeto, confianza y esfuerzo requerido de los agentes educativos para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño en la visión y misión de la institución educativa.

Zagalas (2005: 258), expresa la influencia idealizada en la “autodeterminación y seguridad del líder, gerente institucional, donde es importante destacar que, si los individuos creen que tienen un control, sobre sus destinos, preservarán en sus tareas, tendrán un triunfo mayor...”, de eso se infiere que el liderazgo transformacional del director basado en la influencia idealizada, le permite tener una mediación pedagógica que establezca con los miembros del centro.

Desde ese enfoque, el director conduce, coordina, fomenta, estimula y permite que el personal o miembros de la institución que interactúe con el conocimiento, para que ejerza procesos intelectuales, el control de ocurrencia del aprendizaje es mayor y su enseñanza más efectiva, de allí que el director despierta confianza en la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas que ellos y él comparten, de ese modo, se busca la eficiencia y efectividad institucional, con los diferentes mecanismos de acercamiento con la que se siente comprometido, donde el trabajo es trascendental, entonces, enrumba el desempeño docente.

Al respecto, Garza (2005: 29), manifiesta que la influencia idealizada “consiste en influir y ayudar a los empleados a realizar su trabajo en medio de una relación de interacción personal”, de esto se deduce, que el clima de confianza predominante en la unidad de trabajo, influye en el estilo de liderazgo que adopta cada gerente.

Es por eso, que la influencia idealizada consiste en coordinar el esfuerzo común con los docentes, para alcanzar las metas de la organización educativa, de ese modo, el liderazgo transformacional como factor clave permitirá dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los educadores, para obtener altos niveles de productividad. Asimismo, a través de ella se logran las formas de conducta más

deseables en los miembros de la estructura organizacional, es decir, el liderazgo eficiente es determinante en la moral de los docentes y consecuentemente, en la productividad, donde la calidad se refleja en el logro de los objetivos.

b) Consideración Individualizada

Un líder transformacional diagnostica y atiende las necesidades de cada uno de los miembros de la institución educativa para mejorar su desarrollo personal y profesional adquiriendo mayores niveles de responsabilidad.

Simones citado por Chiavenato (2006: 102), plantea que la consideración individual se refiere al comportamiento institucional de los miembros, es decir, “Es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas”, de ese modo, involucra al enfoque del comportamiento donde se analiza la organización desde el punto de vista dinámico de su política, administración y se preocupa profundamente por el individuo como tal, en cuanto a sus relaciones.

Con respecto a esto, se puntualiza que la consideración individual es un elemento dentro de las habilidades emocionales, el cual permite exponer cambios organizacionales, que deben ser llevados a cabo con la participación de todos, para crear una gestión comunitaria basada en la integración, participación, socialización integral de los miembros, para proponer objetivos, elaborar programas, planes, proyectos determinados que ayuden a solucionar los problemas que se presentan en la institución y reorganizar los procesos educativos. De igual forma, se espera de los miembros del centro educativo respondan con una actitud positiva y con lealtad para la organización, donde la acción del director propicie el enriquecimiento de la socialización, es decir, incentive funciones donde él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones no se deterioren porque los profesores, alumnos padres y representantes sintiéndose uno dentro de la institución y esto implicaría la consolidación del liderazgo transformacional del director, el cual se reflejaría en el rendimiento del trabajo, dentro de cada actividad planificada y desarrollada con fines comunes, favoreciendo el desarrollo institucional.

c) Estimulación Intelectual

Los líderes transformacionales que estimulan intelectualmente desarrollan en sus seguidores perspectivas únicas e innovadoras en la solución de problemas.

En este sentido, los directores deben estimular intelectualmente a los miembros de su escuela para que estos sean capaces de solucionar problemas usando sus propias estrategias, de allí, que los docentes lleguen a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias usadas para resolverlos.

Los directores con liderazgo transformacional, estimulan en su institución educativa los siguientes aspectos:

- **Construir una visión de la escuela:** el liderazgo, en esta dimensión, identifica lo que es importante para los demás (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
- **Establecer las metas:** uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
- **Proveer estímulos intelectuales:** los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, aportan nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- **Ofrecer apoyos individualizados:** incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los profesores de la escuela, sino también para el personal organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección los apoya, estando detrás de ellos cuando surgen problemas y es capaz de reducir las incertidumbres.
- **Proporcionar modelos gerenciales para mejorar las prácticas:** de acuerdo con los valores importantes de la organización. Es decir, proponer prácticas administrativas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal para obtener la calidad total.

- **Inducir altas expectativas de realización (resultados):** transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
- **Construir una cultura escolar productiva:** contribuir a que la institución se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
- **Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares:** crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Finalmente, la estimulación intelectual debe acudir a herramientas o disciplinas, modelos que le permitan al director de las instituciones educativas abarcar nuevas áreas gerenciales, las cuales engloban su liderazgo transformacional, es decir, puede recurrir a disciplinas administrativas para afianzar su gestión educativa, donde el liderazgo transformacional apunta a mejorar el desempeño laboral de los docentes y de los demás miembros de la comunidad educativa, por ello es necesario la participación de todos, siendo el personal docente indispensable para una educación de calidad.

d) Tolerancia psicológica

Para Araneda (2006: 87), la tolerancia psicológica, “provee al director de una visión, la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo en los miembros de la institución”.

Al respecto, Imbernón (2008: 107), expresa “que infunde en el director del centro educativo, un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución”; es decir, un director con liderazgo transformacional puede elevar los intereses de sus docentes a intereses de mayor nivel; además, los estimula intelectualmente hacía una visión compartida y aceptable.

De acuerdo a Albornoz (2007: 88), "Los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los docentes para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas". En un mundo cambiante, los directores más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias del personal a su cargo acerca de lo que están haciendo.

En este contexto, el gerente transformacional desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, las mismas deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

1.2.2. Características del liderazgo transformacional

Las características del liderazgo transformacional del director educativo juegan un papel importante dentro de las instituciones educativas, por cuanto desarrolla diferentes roles requiriendo de conocimientos necesarios para su desempeño profesional, estos conocimientos y habilidades son los elementos facultativos para el cargo, la cual a medida que logre alcanzar los objetivos propuestos, su liderazgo será efectivo y eficiente, según Fernández (2007: 67), las características del liderazgo transformacional "están relacionados con los comportamientos productivos del director", es decir, son aquellas conductas del trabajo que contribuyen al logro de metas y tienden a la obtención y superación de los estándares de rendimiento de su personal dentro de los centros educativos, de esta manera si no hay un buen liderazgo la supervivencia y el éxito de las organizaciones estarían en riesgo.

De este modo, estas características están basadas en la convicción de poder hacer las cosas mejor hoy que ayer, lo cual requiere esfuerzos continuos para adaptar las actividades a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos, es por tanto la firme creencia del progreso institucional. Para el autor, en la actualidad existen tres (3) características que convergen para innovar las organizaciones inteligentes o productivas. Cada una de ellas brinda una dimensión vital para la consolidación de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje; aptas para perfeccionar

continuamente su habilidad y alcanzar mayores aspiraciones en la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales y alcanzar la calidad educativa deseada en las instituciones educativas.

Para Royero (2006: 238), estas características son las que se describen a continuación:

- ❖ **Dominio personal:** Es la disciplina que permite a la gente alcanzar coherentemente los resultados que más le importan y esto lo consigue con el aprendizaje constante. Prevalece la conducta de esforzarse y la búsqueda de la competitividad y productividad, maximizando sus posibilidades, estableciendo metas realizables, autoevaluándose.
- ❖ **Construcción de una visión compartida:** Supone aptitudes del gerente para confirmar visiones de futuro que propicien un compromiso genuino antes que un acontecimiento. Para Lewin citado por Romero (2005: 157), los seres humanos “Son considerados entes que operan en un campo de distintas fuerzas y el comportamiento humano puede concebirse como producto de esas fuerzas”.

En efecto la construcción de una visión compartida, pueden reducirse los riesgos, aumentando la intensidad de las fuerzas impulsoras, para lograrlo, se pueden emplear técnicas y principios de participación en el cual las personas estén dispuestos a desempeñar sus tareas con gusto, además deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación en cuanto brindarle más participación en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, además de cada una de las actividades institucionales que debe ser ejecutada por todos los miembros con el propósito de alcanzar y cumplir con los lineamientos centrales educativos.

- ❖ **Aprendizaje en equipo:** Según Rodríguez (2007:45), el aprendizaje en equipo, “es una disciplina que comienza con el diálogo que implica aprender a reconocer factores que erosionan el aprendizaje y a la vez desarrolla las aptitudes del grupo para trascender a los individuos”. En síntesis, es vital que el aprendizaje en equipo se desarrolle en forma conjunta, cuyos principios se pueden comunicar mediante palabras y acciones, de una manera que hagan que las personas las tomen en cuenta, sean alentados y se cree una visión compartida, donde el aprendizaje en equipo puede

modificar la realidad mental de los individuos en el proceso y se puede alcanzar un eficiente comportamiento organizacional, en definitiva, es una herramienta de la gerencia, para la búsqueda de acciones competitivas para la organización.

1.2.3. El liderazgo transformacional del director en la institución educativa pública.

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

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

El liderazgo transformacional desarrolla las capacidades de innovación centrado en las prácticas de enseñanza y aprendizaje refuerzan la visión institucional (Hallinger 2003: 330-331) en la cual la persona del director-líder es recurrente en su accionar directivo con sus docentes-colaboradores en beneficio personal y profesional de cada uno de ellos.

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

Así las acciones del liderazgo transformacional ejercido por el director de la I.E. Pública se refuerzan mediante fomentar la confianza entre los docentes-colaboradores,

reconstruyendo su perspectiva de vida y replantear las propias decisiones para la mejora continua personal (Avolio, Howell, Sosik 1999: 220).

El director realiza un asesoramiento individualizado lo cual facilita un mejor trabajo en equipo y la cultura organizacional. Reconocemos al director de la Institución Educativa Pública, como quien debe encarnar los ideales, es decir, el principal gestor. Su liderazgo es basado en la influencia; la inspiración de la motivación; la estimulación del esfuerzo docente; y la atención a las necesidades del docente. Solo combinando las dimensiones del liderazgo transformacional satisface a sus docentes y tiene relaciones profesionales fuertes con los mismos.

Por lo tanto, un beneficio del liderazgo transformacional en el director es constituir un mejor vínculo interpersonal con sus docentes e involucrarse a sus estudiantes y padres de familia como colaboradores indirectos en su gestión.

1.2.4. Aplicaciones del liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales.

El liderazgo transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas producto del intercambio de las experiencias laborales como personales tanto en directivos como trabajadores quienes armonizan sus funciones desde sus obligaciones al interior de las empresas. Complementando la idea anterior, resaltamos el componente ético como elemento de autoridad del líder transformador en sus seguidores a fin de guiarlos en lo que él o ella ha trazado como óptimo para la institución.

1.2.5. Aspectos conductuales del liderazgo transformacional entre los directivos y trabajadores

Identificamos cómo el liderazgo transformacional desarrolla un conocimiento tácito (Chu Wei 1998: 111) en las organizaciones de diversos rubros económicos para analizar sus manifestaciones en las labores cotidianas. Explicitamos la relación entre liderazgo transformacional y relaciones interpersonales basándonos en los estudios de John Barbuto y Mark Burbach (2006: 57) quienes han encontrado una correlación fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional.

Los líderes poseedores de inteligencia emocional son apreciados por sus coetáneos debido a su habilidad en asumir el lugar de los demás, de modo tal que puedan anticiparse a los actos de los otros. Es decir, son personas capaces de refrenar sus impulsos emocionales, interpretar los sentimientos más íntimos de los demás y mantener relaciones de una manera fluida.

El primero de los procesos, es el proceso afectivo el cual toma como elemento característico del líder su carisma convenciendo al seguidor.

Mediante este proceso afectivo los líderes carismáticos crean y contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores (trabajadores, colaboradores) influenciando en sus estados emocionales. Cierra en el esquema de este primer proceso, las emociones positivas que el líder consolida con sus seguidores en miras de afianzar la auto-eficacia de cada seguidor y sus objetivos sean los mismos del líder en beneficio de la institución donde se encuentren.

El segundo proceso, es el proceso cognitivo el cual identifica la característica importante del líder como es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Luego se fija los objetivos reafirmando la “visión” y “misión” de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional. Cierra el esquema los efectos en el seguidor quien está convencido que sus objetivos laborales son los mismos de la institución en la cual labora.

Además, especificamos las combinaciones en los cuales los procesos afectivos y cognitivos influyen en la motivación del seguidor (trabajador, colaborador). Esta acción tiene tres componentes: la dirección de acción por la cual el trabajador sabe hacer en base a los objetivos a alcanzar; la intensidad del esfuerzo es asumida al cumplimiento de sus objetivos lo cual le traerá mejores beneficios personales y profesionales; y la persistencia del esfuerzo enfatizando sus intereses individuales correlacionados con el de la institución en la cual se desempeña.

Tanto el proceso afectivo como el proceso cognitivo permite afianzar un trabajo adecuado de los docentes (trabajadores) y mantener relaciones estables con su director.

1.2.6. Aspectos éticos del liderazgo transformacional

Mc Gregor Burns, citado por Echaniz, piensa que la ética es la forma de construir una relación transformadora a favor de ambos, tanto, líder como seguidor. Considera que el liderazgo se transforma en moral elevando la aspiración ética de seguidor y líder teniendo en ambos un efecto transformador (Echaniz 2001: 6).

Sin embargo, Bernard Bass no considera que el líder deba ser ético transformativo tomando como ejemplos al emperador romano Calígula o al dictador Mussolini, es decir sólo dirigen los procesos de cambio sin importarles la condición moral de sus seguidores o las libertades individuales que deben respetar.

Asumiendo una posición estoica, el líder transformacional tiene valores morales basados en la ética personal desarrollando integridad en sus acciones y otorgando confianza personal a sus seguidores. Nosotros tenemos la expectativa que el líder transformacional posea una conducta moral sólida para legitimar su liderazgo.

El defecto del liderazgo transformacional es evitar una posición clara del líder por considerar relaciones de beneficio que no siempre tienen integridad para dicho fin o cometido. Es más, el líder transformador puede desarrollar la manipulación en sus seguidores a fin de persuadir a sus colaboradores que hagan lo que él o ella desean a favor de los intereses individuales (del líder transformacional).

El comentario de James Mc Gregor Burns, citado en el párrafo anterior, no hace explícito el cómo se incrementa en forma artificial las necesidades y tampoco especifica cuáles son dichas necesidades “bajas” aprovechadas por el líder. Sin embargo, consideramos que es evidenciable determinar el cuándo ocurre la intervención del líder transformacional de manera transformativa o manipulativa en sus colaboradores.

Finalmente, afirmamos que el liderazgo transformacional desarrolla las potencialidades de los seguidores en beneficio del líder transformador quien logra las metas de la institución.

1.2.7. Características del liderazgo transformacional contextualizados en la institución educativa pública.

Nuestra investigación aprovecha las características establecidas en el estudio de los líderes, en la figura de un director en una escuela pública, a fin de describir los efectos generados en los docentes a su cargo. Así consideramos:

Influencia en el docente

La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. En dicho aspecto los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director.

El director es percibido como una persona con ascendencia personal (Bass & Riggio 2006: 176) entre los docentes fundamentado en su seguridad, es decir, sus acciones son observadas como órdenes acatadas en la brevedad asegurando el éxito.

El liderazgo transformacional favorece a potenciar a los docentes en sus procesos de identificación personal y profesional con el director y la institución educativa.

Además, el director muestra determinación al momento de impartir las órdenes al no ser convencional como otro tipo de líderes. El liderazgo transformacional favorece al empoderamiento y la innovación en el clima organizacional ya que incentiva cuotas de poder según capacidades del docente.

Cabe resaltar las acciones del director quien tiene menores críticas y resistencia por sus docentes. De tal manera, el director desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos desarrollan una lealtad incondicional y obediencia favorecida por las interrelaciones personales establecidas en el trabajo.

Enfatizamos el análisis cualitativo desde la perspectiva de la autoridad del director quien posee reconocimiento reconocida por el grupo de docentes. Para tal efecto el director se establece como referente ético y determina la visión institucional desde las perspectivas personales y legales de su cargo.

La autoridad del director se da en instructivos qué se debe hacer y cómo implementarlo en las aulas. Es importante identificar cómo los docentes le atribuyan autoridad al director por su capacidad de dirigir la organización educativa sobre la base de su

experiencia personal y profesional en el ámbito educativo al compartirles una visión de lo esperado por cada uno de ellos durante el año lectivo.

El director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los docentes niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su desarrollo personal los cuales legitiman su autoridad en la percepción de sus profesores.

Una primera estrategia empírica de autoridad de un director es ser sociable, quien es empático al realizar la actividad laboral de una manera afable y agradable. La segunda estrategia empírica es afianzar su propia autoridad mediante el potenciar sus relaciones con sus docentes incondicionales a fin de asegurar el trabajo docente centrado en la figura del director.

Motivación en el docente

La conducta del director motiva e inspira a nuevos retos en los docentes de la institución. El director es percibido por sus docentes como una persona quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar. Además, es una persona de sensibilidad ante los conflictos resueltos en contextos álgidos. La motivación obtenida en los docentes se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral.

La motivación del director mantiene en los docentes una permanente expectativa de dar lo mejor de sí, en favor de la institución, es decir el docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa.

Poder de convencimiento

El director sustenta razones de interés en el trabajo profesional. Así el director proporciona los procesos favorables a la visión institucional y maneja las expectativas de los docentes a favor de su obtención enfatizando a su propia organización. (Mind Garden 2004: 28)

El poder de convencimiento del director es un proceso comprometido e inducido conscientemente de manera individual y emocional en su trabajo con los docentes. Si

obtenemos lo anterior, el compartir la visión de la organización educativa facilita involucrar a los docentes en el proceso de trabajo anual como es: **Formulación**, que implica necesariamente análisis interno, análisis externo elaboración de objetivos y construcción de estrategias. **Implementación**, procedimientos del cómo realizar las actividades en la organización educativa. **Seguimiento**, elaborar estrategias de seguimiento y control a fin de evaluar los resultados programados.

Además, el convencimiento ejercido por el director crea una expectativa laboral en cada docente la cual favorece a la responsabilidad tanto individual como colectiva. Es decir, se hará lo necesario a fin de cumplir con lo programado por el director. Sin embargo, dicho seguimiento a la autoridad por parte de cada docente tiene una limitación como es el reconocer cuál es la razón de tal seguimiento, inferimos algunos intereses personales o colectivos al mostrar abierto apoyo al director en sus procesos de gestión.

Estimulación del docente

El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director.

El director es percibido como una persona anticonvencional, es decir, fomenta a favor de la producción intelectual de sus docentes. Cabe resaltar que sus ideas son innovadoras y tienen aceptación entre sus docentes. Además, el director favorece a la participación de los docentes quienes plantean métodos nuevos y creativos en la misión de la organización reforzando cada aporte de manera directa (Mind Garden 2004: 29).

El director incentiva la creatividad e innovación ante las contingencias que deben resolver en forma intrapersonal, interpersonal con sus pares y con los otros miembros de la comunidad educativa. Así el director fomenta una organización competente en la cual las necesidades individuales son consideradas relevantes en la cultura organizacional.

Subrayamos el análisis cualitativo desde la perspectiva del apoyo en el trabajo del director quien fomenta estrategias frente a problemas cotidianos de los docentes. Así los docentes

replantean sus trabajos profesionales al manejar más de una alternativa de solución en mejora de su accionar profesional.

El apoyo del docente hacia la labor director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización.

El apoyo ejercido hacia el director consiste en ayudar en aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año. Así los docentes sienten que articulan sus eventos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) como elementos vinculantes.

El director apoya de manera directa al conversar con sus docentes en cómo utilizar alguna estrategia para obtener mejor resultados educativos.

Atención en el docente

El director se dirige a cada docente de acuerdo a las características de los mismos, respeta sus individualidades. El director es percibido como una persona respetuosa por los docentes a su cargo. Además, los docentes aceptan sus decisiones por considerarlas justas y reguladoras de las experiencias inter-profesionales. Así el director dirige su atención en el desarrollo potencial de cada docente.

La atención en el docente facilita las comunicaciones del director con cada uno de ellos lo cual refuerza la tarea asignada. Además, la retroalimentación es persona a persona haciendo los reajustes conforme a las competencias profesionales de cada docente. El director como proveedor de información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la institución.

El liderazgo ejercido por el director considera a cada uno de los docentes conforme a sus necesidades comprometiéndolos con la misión de la organización. El éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional del colegio. Es decir, el director es la persona quien logra la simetría entre las necesidades individuales del docente y los requerimientos profesionales de la organización educativa. Recalcamos el análisis cualitativo desde la perspectiva de la Asertividad del director quien debe tratar a cada docente de acuerdo a sus capacidades y necesidades manifestando su opinión sin agredir, ni ser agredido. El director debe resaltar las necesidades individuales de desarrollo personal y profesional dando a cada quien su unicidad.

El liderazgo ejercido por el director basado en la asertividad crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente. Además, el desarrollo de una buena organización en la gestión educativa sirve de soporte para dicho crecimiento, beneficiando a la institución y al docente. Así el director otorga oportunidades a sus colaboradores e incentiva a un crecimiento personal.

Podemos afirmar, sobre la base de las características anteriormente mencionadas, que el liderazgo ejercido por el director de una I.E. Pública debe permitir a dicha institución educativa ser más autónoma, es decir, ser capaz de auto dirigirse en las construcciones de sus procesos internos y mantenerse fieles a sus propios estilos de trabajo guardando así la coherencia entre lo que planifica y ejecuta. Además, el liderazgo del director permite independencia para implementar su propio estilo de desarrollo e innovación en favor de los docentes, estudiantes y padres de familia de la comunidad en las cuales se desenvuelve.

1.3. Teoría que explica La Variable Dependiente: Gestión Educativa

La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en la Institución Educativa, 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.¹

Esta definición apunta 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.

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. Mientras que la administración educativa es el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la organización, conducción y dirección de la educación, la gestión de la educación, es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras, son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación.

La gestión educativa puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida que ésta preceda, presida y acompañe la acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generado de decisiones y comunicaciones específicas. (Pérez, 2008: 18)

Un gestor tiene presente que cada proyecto es pequeño, cada meta es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña, pero al servicio de una obra de transformación de

¹ RM 168-2002-EDUCACIÓN

más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y de esa forma de inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

1.3.1. Características de la gestión educativa

a. Centralidad en lo pedagógico

Busca generar aprendizajes de manera que la institución educativa pueda trabajar en diversos problemas del contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa.

b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización

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

Fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel.

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.

c. Trabajo en equipo

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

Es así que los valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros como la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención y la capacidad de continuar aprendiendo.

d. 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, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

e. 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. Se requerirán espacios para, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento.

Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provincial y local, que alimenten las acciones de transformación.

1.3.2. Claves de la gestión educativa

a. Analizar-Sintetizar

El gestor o el equipo de gestión, puede desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento.

El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención.

b. Anticipar-Proyectar

El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este

sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados.

c. Concertar-Asociar

Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo, posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación. Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

d. Decidir-Desarrollar

El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, de estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible en su máxima expresión, lo analizado, lo decidido, lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno. Serieyx (1996: 320), "pensar el futuro de otra manera es cambiar ya el presente"

e. Comunicar-Coordinar

Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién.

Asimismo, cual es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de

comunicación. Cuando se trata de comunicación, se refiere también a los espacios de reunión, a los estudios estadísticos sobre estados de un problema o situación, a la realización de estudios de marketing, de encuestas, de opinión, etc. Comunicación es clave de emisión, pero también es clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

f. Liderar-Animar

Animar posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor, orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente, a emprender mejoras y transformaciones.

Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional. (IIPE. Buenos Aires)

1.3.3. Componentes de la gestión educativa

- **Pensamiento sistémico y estratégico:**

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de Peter Senge (1995:49): "El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder" Por lo cual, en un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de

prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?; ¿hacia dónde vamos?

- **Liderazgo pedagógico:**

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos.

Se entiende al liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, las cuales buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos y demás personas que se desempeñan en la educación. El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña, pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

- **Aprendizaje organizacional:**

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación.

Habrà aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El

aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar "para ver de nuevo" y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas.

En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo. Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos.

El aprendizaje sobre las organizaciones educativas y su acumulación es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

1.3.4. Dimensiones de la gestión educativa

Entre ellas tenemos:

❖ Dimensión Institucional:

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis

de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social.

Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

❖ **Dimensión Pedagógica:**

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

❖ **Dimensión Administrativa:**

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de

enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

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

1.3.5. Procesos de la gestión educativa

Los procesos de gestión según Calero Pérez M., (2006) son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, ejecución y control, necesarios para una conducción eficaz de la labor educativa.²

En general, el acto administrativo nace con el hombre, cuando decide seguir ciertos pasos secuenciales para la realización de una tarea. La administración, recogiendo estos hechos y enriqueciéndolos con criterios técnicos, nos propone un esquema procesal que interviene en el ciclo administrativo:

- a) Planeación:** Determinación de objetivos, política, procedimientos y métodos, cálculo de presupuestos financieros y de tiempo.
- b) Organización:** Implica división del trabajo, delegación de autoridad y previsión de recursos.
- c) Ejecución:** Etapa en que los miembros del grupo llevan a cabo sus tareas.
- d) Control:** Permite verificar el logro de los objetivos propuestos.

² CALERO, C. "Gestión Educativa" pág. 96.

1.3.6. Principios de la gestión

Según Alvarado (1998:77) La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa.

ARANA, M. E. (1998: 78 - 79) Manifiesta que los principios de la gestión son:

- **Gestión Centrada en los Alumnos:** La educación de los alumnos es la razón de ser. Por lo tanto, todas las acciones de conducción o dirección deben ser canalizadas para lograr sus objetivos establecidos en su Proyecto Educativo Institucional.
- **Jerarquía y Autoridad Claramente definidas:** Permite garantizar la organización en la escuela, en la cual el director ejerce funciones como: dirigir, impulsar, ordenar; sin afectar la participación de los demás miembros de la institución educativa.
- **Determinación Clara de Quién y Cómo se Toman las decisiones:** Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde en la toma de decisiones a cada miembro de la institución educativa.
- **Claridad en Definición de canales de Participación:** Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar.
- **Ubicación del Personal de Acuerdo a su Competencia y/o Especialización:** Se refiere a considerar el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización cada uno de los miembros de la institución tomando en cuenta sus habilidades

y competencias, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.

- **Coordinación Fluida y Bien Definida:** Establece coordinaciones oportunas para mejorar la sincronización de las acciones de cada uno de los miembros de la institución educativa, la cual permita una mejor organización institucional.
- **Transparencia y Comunicación Permanente:** Todas las acciones que se realicen a nivel de centro educativo deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación esto contribuirá a tener un clima favorable.
- **Control y Evaluación Eficaces y Oportunos para un Mejoramiento Continuo:** El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1.METODOLOGÍA

2.1.1. Diseño de la Investigación

El presente trabajo de investigación, de acuerdo a las características de la hipótesis formulada y de los objetivos propios de la investigación, ha sido enmarcado dentro del tipo de investigación propositiva; por cuanto, se propondrá un taller para desarrollar el liderazgo institucional para los procesos de gestión en la Institución Educativa N°17650 Centro Poblado San Francisco- Distrito de La Coipa - Provincia de San Ignacio.

La presente investigación propositiva obedece al diseño:

$$X \longrightarrow Y$$

DONDE:

X = Es el problema (proceso de gestión) (VD)

Y = Taller de liderazgo transformacional (VI)

2.1.2. Población y muestra

Para el caso, la población está representada por el personal directivo y docente de la Institución Educativa N°17650 Centro Poblado San Francisco - Distrito de La Coipa - Provincia de San Ignacio, que son: Un directivo y 12 docentes, entre el nivel primario y secundario, y la muestra es de tipo censal ya que considera el total de 13 docentes.

Por lo consiguiente, en este caso se tendrá en cuenta el proceso siguiente:

$$M \longrightarrow O \longrightarrow P$$

DONDE:

M es el problema

O es la encuesta y

P es la propuesta de solución

2.1.3. Instrumentos de recolección de datos

Utilizamos cuatro técnicas con sus respectivos instrumentos en el recojo de la información con miras a dar respuesta a los objetivos específicos de la tesis.

La técnica de observación con su instrumento la ficha de registro de observación fue para el diagnóstico, elaborada por las autoras, en la cual anotamos información acerca del comportamiento de los agentes educativos.

La técnica de contenido a través de los instrumentos fichas: bibliografías y de comentario; fueron utilizados en la consulta de los textos especializados escritos y virtuales necesarios para la investigación sobre el liderazgo y gestión educativa.

La técnica de la encuesta nos permitió recoger información con una mayor cobertura de los sujetos involucrados en la investigación; y como instrumento, utilizamos el cuestionario con una valoración tipo Likert del 0 al 3

La técnica de la entrevista a través del instrumento cuestionario entrevista nos permitió dialogar con el director para recoger información de la Institución Educativa y opiniones de los docentes acerca de las características de liderazgo que perciben del director de la Institución Educativa. La entrevista fue individual y duró entre 15 a 20 minutos por cada uno de los docentes participantes.

Y de esa forma complementamos y contrastamos los datos obtenidos en la observación, en la encuesta y en la entrevista. Lo cual nos permite proponer un taller de Liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass - James Mc Gregor Burns para mejorar la gestión Educativa en dicha Institución.

2.1.4. Tratamiento de la información

Para el procesamiento de datos se contó con el programa informático: Excel.

La primera tarea en el trabajo de investigación fue efectuar y analizar el diagnóstico del problema en dicha Institución Educativa a través de la aplicación de diversos instrumentos que nos permitieron recolectar información de mucha importancia para la investigación.

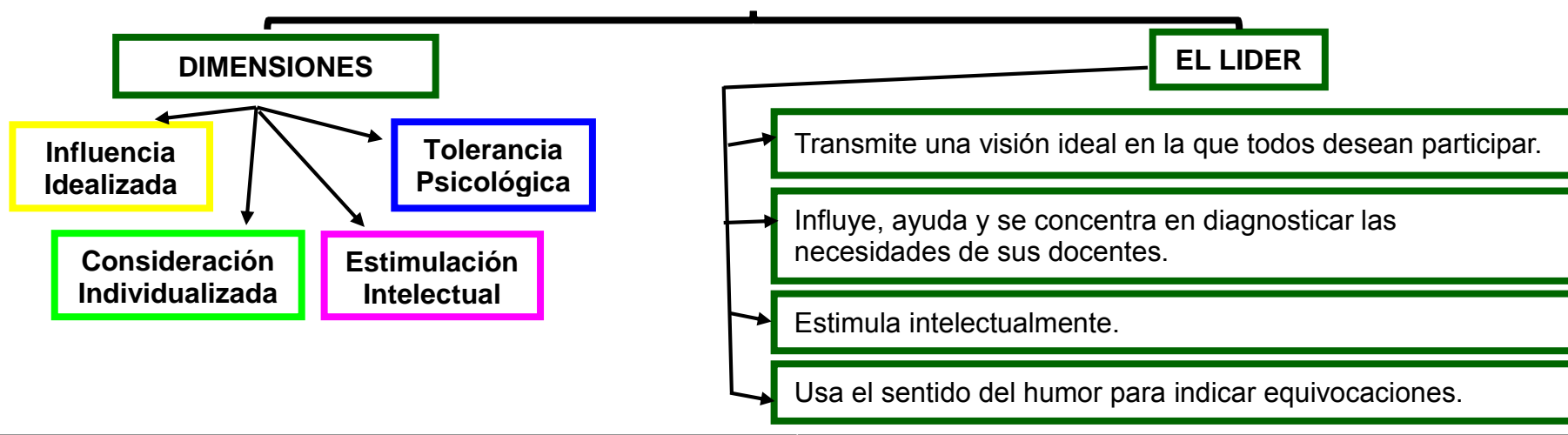
La información recogida, fue procesada y analizada teniendo en cuenta los siguientes procedimientos:

Tabulación de datos y distribución de frecuencia con su correspondiente análisis e interpretación.

2.2.

MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR BASADO EN LA TEORIA TRANSFORMACIONAL DE BERNARD M. BASS- JAMES MC GREGOR BURNS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 17650 DEL CENTRO POBLADO SAN FRANCISCO.

“El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con sus seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización”



PROPUESTA: TALLER PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 17650.

SESIÓN N° 1: Liderazgo y Gestión Educativa.

SESIÓN N° 2: Conocemos sobre liderazgo

SESIÓN N° 3: El buen desempeño del líder transformacional.

SESIÓN N° 6: Manejo y resolución de conflictos.

SESIÓN N° 5: Fortalezas y debilidades en la Gestión Educativa.

SESIÓN N° 4: Liderazgo transformacional en las relaciones

SESIÓN N° 7: El liderazgo transformacional y su influencia en la gestión educativa.

SESIÓN N° 8: Aprendizaje en equipo.

SESIÓN N° 9: Motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional.

2.3.PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA “TALLER DE LIDERAZGO”

2.3.1. Título:

Taller De Liderazgo Transformador Basado En La Teoría Transformacional De Bernard M. Bass- James Mc Gregor Burns Para Mejorar La Gestión Educativa

2.3.2. Justificación:

En la actualidad las instituciones educativas necesitan, de manera muy especial, un liderazgo que potencie la fidelidad y la armonía entre los miembros de cada institución para tener una eficiente gestión educativa.

Por lo tanto, una eficiente gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador logrará cambios positivos en la educación. Es por ello, que el líder debe conocer a la institución que dirige, así como al personal que la integra, para potenciar sus competencias y poder brindar un servicio educativo de calidad.

Ante ello, proponemos un taller basado en la teoría de liderazgo transformacional, el cual ayudará a mejorar la gestión educativa.

2.3.3. Objetivos:

2.3.3.1. Objetivo General:

Lograr un liderazgo institucional para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N° 17650 a través del Taller de Liderazgo Transformador basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass- James Mc Gregor Burns.

2.3.3.2. Objetivos Específicos:

- Reflexionar sobre su propio desempeño a la luz de un liderazgo transformacional que le permitan descubrir nuevas formas de trabajo que le sean útiles para lograr un equipo de alto desempeño y así mejorar la gestión de su institución.

- Desarrollar competencias que permitan llevar a la práctica los conocimientos y habilidades básicas del liderazgo transformacional en la mejora de su gestión educativa.

2.3.4. Fundamentación Teórica

El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente.

Según Gerstner (1996), es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas.

Podemos decir que el liderazgo transformacional ayuda a cada miembro de la institución educativa a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, así como a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en su crecimiento y desarrollo profesional.

Por eso, un director con liderazgo transformacional, debe actuar como un verdadero comunicador y motivador sobre los actores educativos y, por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar cada situación.

Para consolidar un liderazgo transformacional eficaz, el director debe asumir su rol de líder en función de la problemática detectada, con la finalidad de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los agentes educativos para así consolidar la educación en función de la realidad social.

Por lo antes expuesto proponemos el desarrollo de un taller de liderazgo transformacional en la institución educativa N° 17650 y así mejorar su gestión educativa en los diferentes ámbitos: institucional, pedagógico y administrativo para que de esta manera logren un trabajo organizado el cual les conlleve a convertirse en líderes de su escuela y puedan ofrecer una educación de calidad.

2.3.5. Organización del Taller

TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR BASADO EN LA TEORIA TRANSFORMACIONAL DE BERNARD M. BASS- JAMES MC GREGOR BURNS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA

DIMENSIONES	SESIONES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLES
Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo y Gestión Educativa 	Identificar saberes y experiencias sobre gestión educativa y liderazgo.	Aplicación de una encuesta estructurada al personal	Equipo multimedia.	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador y/o capacitador Equipo directivo Equipo responsable Equipos de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> Motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional. 	Elaboración de metas y compromisos para lograr equipos de alto desempeño.	Entrevista estructurada a la directora.	Trípticos.	
	<ul style="list-style-type: none"> El buen desempeño del líder transformacional. 	Promover el desempeño eficiente en las dimensiones de la gestión basados en el liderazgo transformacional.	Diseño participativo de la temática a tratar en el taller	Material impreso	
				Videos	
				Papelógrafos	

Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas y debilidades en la Gestión Educativa. 	Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión escolar de la institución educativa.	Estudio de Casos (Casuística)	Fichas de observación	
	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje en equipo. 	Promover el trabajo en equipo para mejorar las practicas pedagógicas.	Dinámicas Grupales	Lista de cotejo.	
Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> Conocemos sobre liderazgo transformacional. 	Desarrollar en el director y docentes competencias referidas al liderazgo transformacional.	Técnica de equipos de trabajo		
	<ul style="list-style-type: none"> El liderazgo transformacional y su influencia en la gestión educativa. 	Discutir y reflexionar sobre la relación y los aportes del liderazgo a la gestión y su impacto en las instituciones educativas.	Revisión de experiencias personales		
	<ul style="list-style-type: none"> Manejo y resolución de conflictos. 	Desarrollarán competencias para actuar creativamente			

Tolerancia psicológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales. 	<p>optimizando los resultados de las intervenciones en conflictos.</p> <p>Generar las competencias claves para que el director promueva un aprendizaje organizacional en su escuela.</p>			
-----------------------------------	---	--	--	--	--

2.3.6. Proceso metodológico para la aplicación del taller de Liderazgo

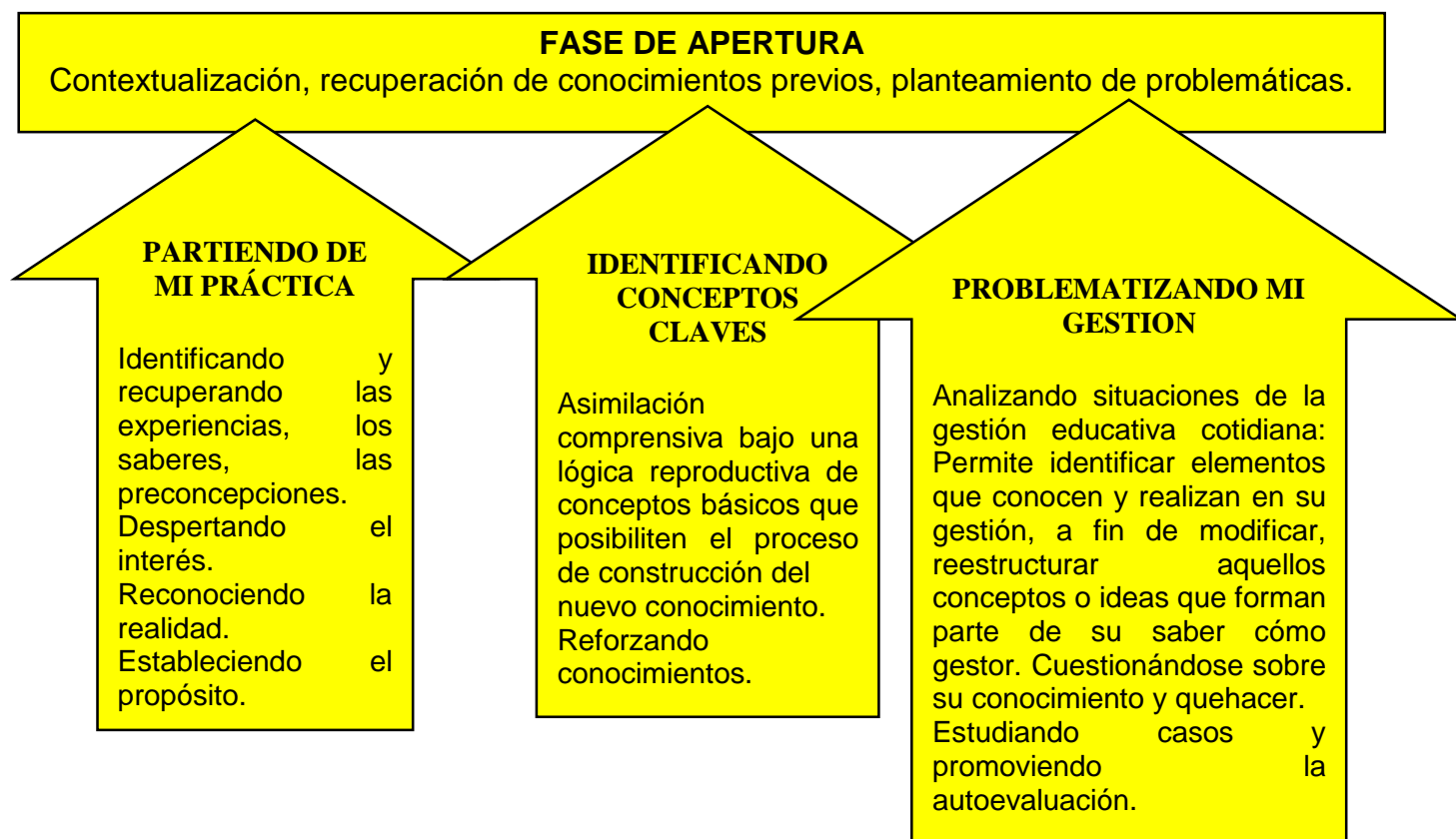
Transformador

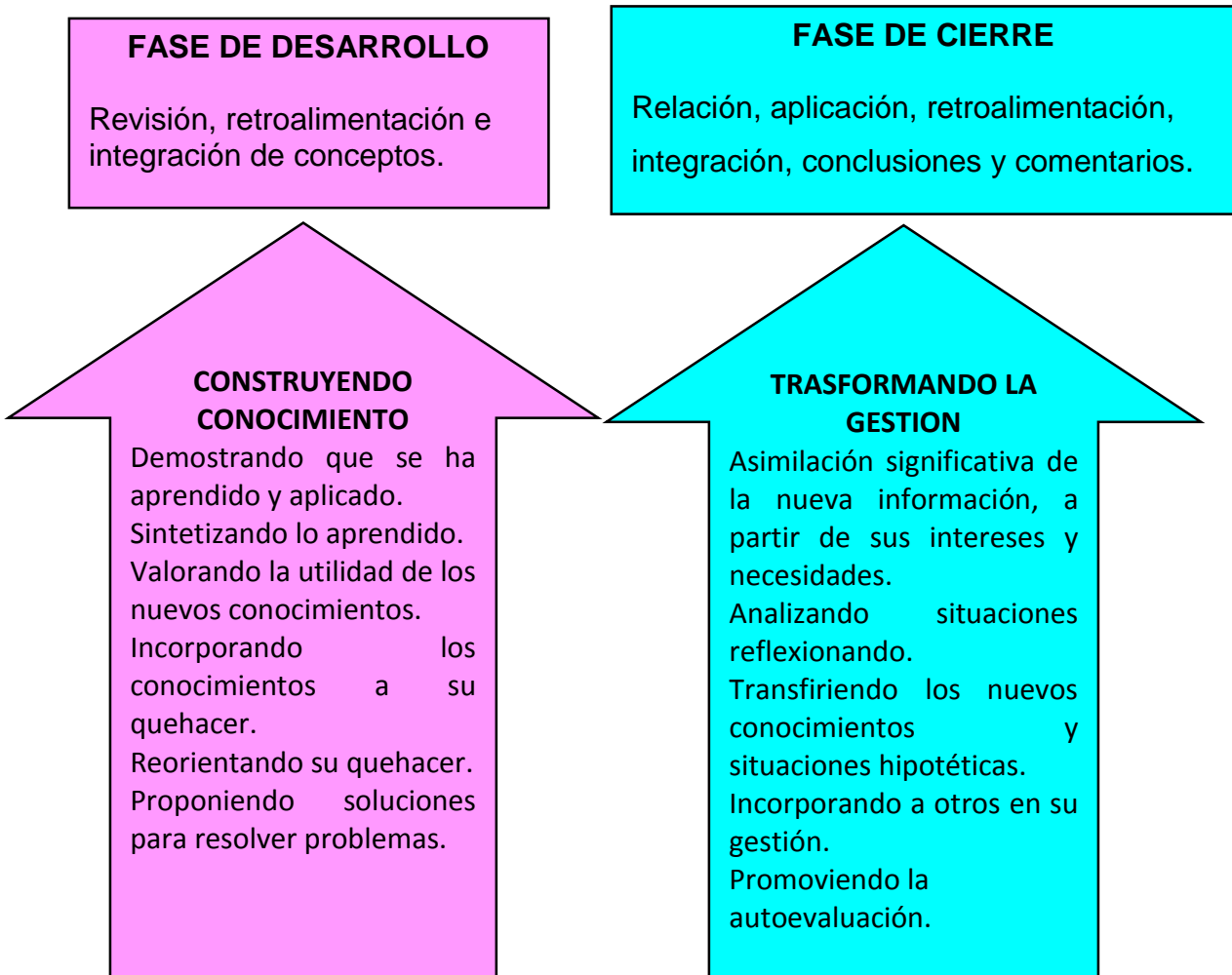
La secuencia didáctica del taller presenta un conjunto de sesiones ordenadas, estructuradas y articuladas que pretenden facilitar y promover un liderazgo transformacional entre los agentes educativos con la finalidad de mejorar la gestión educativa el cual tendrá una duración de cinco días.

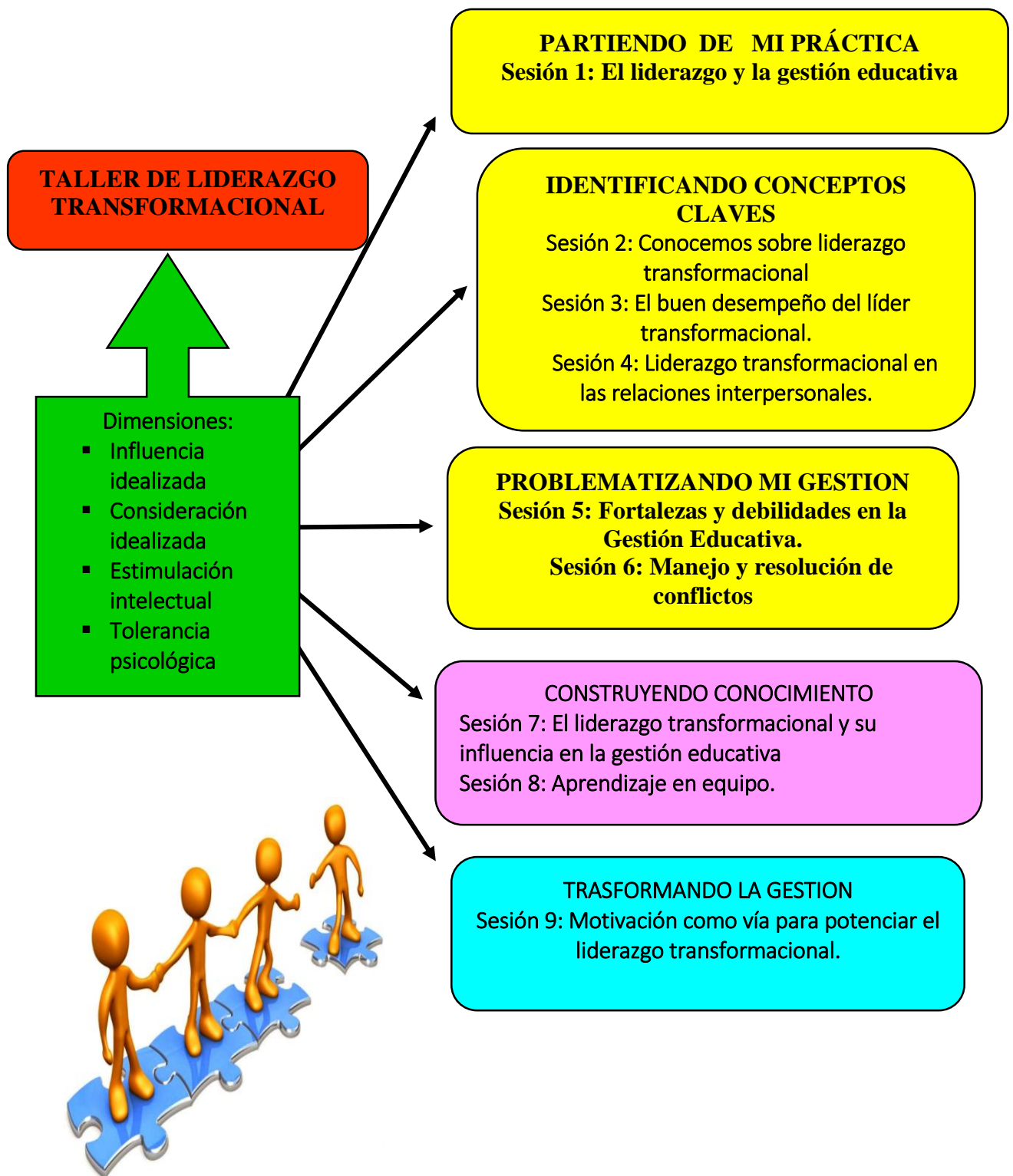
Se persigue que, el encuentro de este taller:

- ❖ Brinde dinámicas interactivas que recoja la experiencia.
- ❖ Se plantee una actualización teórica, a través de información ágil y concreta.
- ❖ Se propicie la comprensión de situaciones problemáticas y sus posibles soluciones.
- ❖ Se genere un conocimiento que permita mejorar la práctica.

Es así que en cada sesión del taller se encontrará las siguientes fases o momentos, identificados con sus íconos respectivos:







CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1.RESULTADOS DEL REGISTRO DE OBSERVACIÓN

El registro de observación semanal nos permito ver la actual gestión educativa que presenta la escuela N°17650 en donde obtuvimos los siguientes datos:

- ✓ Existe una falta de compromiso de los agentes educativos para el logro de aprendizajes.
- ✓ El apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación) en su práctica pedagógica es carente.
- ✓ El desempeño directivo carece de liderazgo entre sus integrantes debido a actitudes permisivas.
- ✓ La función que cumplen los padres de familia es únicamente como proveedores de recursos económicos.
- ✓ Algunos docentes no participan en su elaboración y aprobación en la elaboración de los instrumentos de gestión.
- ✓ Falta de organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.

Lo cual indicia que existe una deficiente gestión institucional, administrativa y pedagógica en dicha institución antes mencionada y esto es debido a la falta de liderazgo.

3.2.RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS EN TABLAS

A continuación, identificaremos las dimensiones de la variable “Gestión Educativa” (Gestión Institucional, Gestión Administrativa y Gestión Pedagógica) de la Institución Educativa N° 17650 centro poblado San Francisco- distrito de La Coipa- provincia de San Ignacio – 2015.

Se han establecido tres niveles para describir las dimensiones investigadas: deficiente, regular y bueno. Si consideramos el sistema de calificación de la encuesta, el puntaje mínimo que se podía obtener fue 0 (cero) puntos y el máximo de 18 puntos, puesto que la encuesta tuvo 9 ítems con escala tipo Likert (Nunca=0, A veces= 1, Siempre= 2).

Nivel	Puntaje	Porcentaje
Bueno (Siempre)	13 – 18	68 – 100 %
Regular (A veces)	7 – 12	34 – 67 %
Deficiente (Nunca)	0 – 6	0 – 33 %

En tal sentido, en función de estos puntajes (mínimo y máximo) fueron establecidos los intervalos para cada uno de los niveles respectivos:

En las tablas siguientes se podrá observar los niveles predominantes de la Gestión Educativa, según la evaluación que se hizo a la muestra de encuestados.

TABLA N° 01

PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA I.E. N° 17650 CENTRO POBLADO SAN FRANCISCO - LA COIPA.

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje %
BUENO (13 - 18)		
REGULAR (7 - 12)	1	8%
DEFICIENTE (0 - 6)	12	92%
TOTAL	13	100%

Fuente: Autoría propia

Interpretación:

En el cuadro n°01 referido a la gestión institucional en el cual se muestran datos los cuales fueron recopilados con ayuda de los docentes de la I.E. a quienes se les realizó la siguiente pregunta: ¿Se diseñó de manera participativa los instrumentos de gestión educativa?

Entre la población encuestada, se encontró que 12 docentes que equivalen a un 92% percibe que la participación de los docentes en la elaboración de instrumentos de gestión es deficiente, mientras que 1 de ellos que representa el 8% opina que la participación es regular. En términos educativos se encontró que la mayor parte de los docentes son excluidos en la elaboración de diversos instrumentos (PEI, PCI, PAT entre otros) lo cual no permite la mejora de la gestión institucional de su escuela.

TABLA N° 02

*RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD
EDUCATIVA N° 17650 SAN FRANCISCO – LA COIPA CON LIDERAZGO.*

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje %
BUENO (13 - 18)	1	8%
REGULAR (7 - 12)	2	15%
DEFICIENTE (0 - 6)	10	77%
TOTAL	13	100%

Fuente: Autoría propia

Interpretación:

Después de analizar los resultados sobre la pregunta: ¿se ejerce en la escuela el liderazgo promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa?

Se encontró que 10 docentes que equivalen al 77% perciben que la participación y organización de la comunidad educativa es deficiente mientras que 2 docentes que son el 15% de ellos opinan que es regular y solo 1 docente que representa el 8% considera que es buena.

Es decir, se encontró que no existe un liderazgo que promueva la participación y organización de la comunidad educativa dentro de la escuela.

TABLA N° 03

*RESULTADOS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N° 17650 SAN FRANCISCO – LA COIPA.*

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje %
BUENO (13 - 18)	2	15%
REGULAR (7 - 12)	11	85%
DEFICIENTE (0 - 6)		
TOTAL	13	100%

Fuente: Autoría propia

Interpretación:

Para obtener resultados en el cuadro n°03 se realizó la siguiente pregunta a los docentes:
¿Existe un buen trato en sus relaciones interpersonales en la institución educativa?

Ante ello se evidencio que 11 docentes que corresponden a un 85% perciben que las relaciones interpersonales en su Institución Educativa son deficientes mientras que 2 de ellos que equivalen al 15% opinan que es regular.

Es decir, que necesitan mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la I.E. a través de un liderazgo transformacional.

TABLA N° 04

RESULTADOS DEL TRABAJO COLABORATIVO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA I.E. N° 17650 SAN FRANCISCO – LA COIPA.

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje %
BUENO (13 - 18)		
REGULAR (7 - 12)	4	31%
DEFICIENTE (0 - 6)	9	69%
TOTAL	13	100%

Fuente: Autoría propia

Interpretación:

Después de realizar la siguiente pregunta: ¿Existe trabajo colaborativo en las prácticas pedagógicas que contribuye a la mejora de la gestión institucional?

Se obtuvo lo siguiente:

Que 9 docente que equivalen al 69% admiten que el trabajo colaborativo en la gestión institucional es deficiente mientras que 4 docentes que representan el 31% de aquellos, opinan que es regular.

Es decir, que necesitan de un aprendizaje en equipo de manera que hagan que los docentes, sean alentados y se cree una visión compartida, donde permita alcanzar un eficiente comportamiento organizacional, para la mejora de su gestión educativa.

TABLA N° 05

*USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS CON LIDERAZGO EN LA I.E. N°
17650 SAN FRANCISCO – LA COIPA.*

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje %
BUENO (13 - 18)	1	8%
REGULAR (7 - 12)	10	77%
DEFICIENTE (0 - 6)	2	15%
TOTAL	13	100%

Fuente: Autoría propia

Interpretación:

Luego de analizar los resultados de la siguiente pregunta, concerniente a la gestión administrativa:

¿Se gestiona con liderazgo el uso de óptimo de los recursos financieros con la participación de los docentes y padres de familia?

Podemos observar que 10 docentes que equivalen al 77% respondieron que el uso óptimo de los recursos financieros con liderazgo es regular mientras que 2 de los encuestados que representan el 15% de ellos opinan que es deficiente y solo 1 equivale a un 8% el cual manifiesta que el uso óptimo es bueno.

Es decir, se debe buscar en todo momento relacionar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas como la asignación de funciones en la elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero de la escuela.

TABLA N° 06

*DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
N° 17650 SAN FRANCISCO – LA COIPA.*

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje %
BUENO (13 - 18)	1	8%
REGULAR (7 - 12)	5	38%
DEFICIENTE (0 - 6)	7	54%
TOTAL	13	100%

Fuente: Autoría propia

Interpretación:

Para obtener resultados en el cuadro n°06 se realizó la siguiente pregunta a los docentes: ¿Se realiza un buen desempeño en la gestión administrativa que vaya acorde con las necesidades y mejoramiento de la institución educativa?

Ante ello se evidencio que 7 docentes que corresponden a un 54% perciben que el desempeño en la gestión administrativa en su institución educativa es deficiente mientras que 5 docentes que equivalen a 38% de ellos opinan que es regular y solo 1 de ellos que representa el 8% manifiesta que es bueno.

Lo cual indica que se necesita efectuar acciones para optimizar la mejora de la gestión administrativa las cuales respondan a las diferentes necesidades de la institución educativa.

TABLA N° 07

*GESTIÓN DE CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS
DOCENTES DE LA I.E. N° 17650 SAN FRANCISCO – LA COIPA.*

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje %
BUENO (13 - 18)		
REGULAR (7 - 12)		
DEFICIENTE (0 - 6)	13	100%
TOTAL	13	100%

Fuente: Autoría propia

Interpretación:

Después de realizar la siguiente pregunta: ¿Se gestiona a la UGEL diversas capacitaciones para mejorar el desempeño de los docentes en su institución educativa?

Se observa que los 13 docentes que equivalen al 100% perciben que hay un deficiente interés para gestionar capacitaciones que ayuden a mejorar su propio desempeño. Lo cual impide garantizar una buena gestión pedagógica.

TABLA N° 08

LIDERAZGO EN LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR DE LA I.E. N° 17650 SAN FRANCISCO – LA COIPA.

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje %
BUENO (13 - 18)		
REGULAR (7 - 12)		
DEFICIENTE (0 - 6)	13	100%
TOTAL	13	100%

Fuente: Autoría propia

Interpretación:

En el grafico n°08 concerniente a la gestión pedagógica en el cual se muestran datos los cuales fueron recopilados con ayuda de los docentes de la I.E. a quienes se les realizó la siguiente pregunta: ¿Se promueve el liderazgo en la planificación curricular (programación anual, unidad didáctica y sesión de aprendizaje) trabajando en equipo?

De la población encuestada, se puede afirmar que el 100% de docentes percibe que no existe un trabajo en equipo en la planificación curricular. Este resultado refleja, que la mayor parte de los docentes de dicha institución opinan que no hay una buena participación y planificación organizada lo cual no permite garantizar una buena gestión pedagógica.

TABLA N° 09

*MONITOREO Y ORIENTACIÓN A LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 17650 EN SU
PRACTICA PEDAGÓGICA*

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje %
BUENO (13 - 18)		
REGULAR (7 - 12)	1	8%
DEFICIENTE (0 - 6)	12	92%
TOTAL	13	100%

Fuente: Autoría propia

Interpretación:

En el grafico n°09 referido a la gestión pedagógica en el cual se muestran datos los cuales fueron recopilados con ayuda de los docentes de la I.E. a quienes se les realizó la siguiente pregunta: ¿Se monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica?

De la población encuestada, se puede afirmar que 12 docentes que equivalen al 92% de docentes percibe que el monitoreo y orientación de su práctica pedagógica es deficiente, mientras que solo 1 de ellos representa el 8% que opina que es regular.

Es decir, se debe promover el acompañamiento por parte del director a sus docentes contribuyendo a mejorar su práctica pedagógica a través del uso de estrategias y recursos metodológicos creando en ellos perspectivas únicas e innovadoras.

3.3. Discusión de los resultados

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa N° 17650. En donde aplicamos diversos instrumentos de recolección de datos como registro de observación y cuestionarios para verificar la gestión educativa en dicha institución. Habiendo observado los resultados encontramos que la Institución Educativa presentaba una deficiente gestión institucional, pedagógica y administrativa. Entre las dificultades más notorias que se pudo observar:

Una gestión escolar con prácticas rutinarias de enseñanza centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes, desconocimiento de la administración educativa, directivo con carencia de liderazgo, escasa participación en la elaboración de instrumentos de gestión, dificultad en sus relaciones interpersonales y poco conocimiento del director sobre las fortalezas y debilidades de su personal a su cargo.

Después de haber registrado los datos realizamos un análisis estadístico donde obtuvimos que el 77% (Tabla N° 02) del personal docente perciben que la participación y organización de la comunidad educativa es deficiente, porque no existe un liderazgo en la gestión educativa de la escuela y un 69% (Tabla N° 04) admiten que el trabajo colaborativo en la gestión institucional también es deficiente porque necesitan de un aprendizaje en equipo de manera que hagan que los docentes, sean alentados y se cree una visión compartida, donde permita alcanzar un eficiente comportamiento organizacional, para la mejora de la gestión educativa.

Se puede concluir que la I.E. N° 17650 presenta una deficiente gestión educativa debido a la falta de liderazgo.

Ante esta problemática decidimos proponer un taller de Liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass- James Mc. Gregor Burns quienes manifiestan lo siguiente:

Bass, nos dice que un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior y **Burns** sostiene que la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor.

Es decir, una persona con liderazgo transformacional, es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa a realizar diariamente actividades significativas

en las cuales se reflejen los valores. Además, busca que la visión se institucionalice con sus significados y valores para lograr una eficiente gestión en la institución educativa.

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

Un beneficio del liderazgo transformacional en el director es crear un mejor vínculo interpersonal con sus docentes e involucrar a sus estudiantes y padres de familia como colaboradores en su gestión.

En conclusión, una eficiente gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador logrará cambios positivos en la educación. Es por ello, que el líder debe conocer a la institución que dirige, así como al personal que la integra, para potenciar sus competencias y poder brindar un servicio educativo de calidad.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

- Para conocer la realidad y diagnosticar los problemas existentes en cada una de las dimensiones de la Gestión Educativa se aplicó una encuesta a los docentes de la Institución Educativa N° 17650, en donde un 70% de los docentes consideran que existe una deficiente Gestión Educativa.
- Con los resultados y análisis de la encuesta se determinó que la deficiente gestión educativa se debe a que el directivo de la Institución Educativa N° 17650, carece de liderazgo.
- Como consecuencia de la ausencia de un liderazgo institucional la Institución Educativa N° 17650 presenta una deficiente Gestión Educativa.
- Después del resultado del análisis de la encuesta se optó por diseñar y proponer un taller de liderazgo transformador basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass y James Mc Gregor Burns para mejorar la gestión pedagógica, institucional y administrativa de la Institución Educativa N° 17650 Centro Poblado San Francisco, del distrito de la Coipa, provincia de San Ignacio, región Cajamarca.
- En general, se puede concluir que al aplicar el taller de liderazgo transformador se mejorará la gestión de la I.E N° 17650 Centro Poblado San Francisco, del distrito de la Coipa, provincia de San Ignacio, región Cajamarca. Fortaleciendo el buen desempeño de los agentes educativos.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

- La Institución Educativa N° 17650 Centro Poblado San Francisco, del distrito de la Coipa, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, debe aplicar y promover el taller de liderazgo transformacional propuesto en esta investigación para mejorar la gestión educativa en su escuela y así lograr un armonioso desarrollo de las actividades escolares e institucionales.
- El director debe ejercer un liderazgo transformacional para motivar la participación activa de los docentes, padres y estudiantes en las diferentes dimensiones de la Gestión Educativa.
- La UGEL debe promover el desarrollo de talleres sobre liderazgo transformacional dirigido a directores y docentes para mejorar la gestión en las Instituciones Educativas.
- Ampliar el estudio acerca del liderazgo transformacional para formar directores líderes que contribuyan a mejorar la Gestión Educativa de sus escuelas.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ❖ Albors J. (2001). *Estrategia, liderazgo y calidad total*. *Revista de Economía y Empresa*, 43 Vol. XV. AEDEM.
- ❖ Antonorsi M. (1991). *Guía básica para reorganizar*. Caracas, Venezuela: CLAD.
- ❖ Armstrong M. (1991). *Gerencia de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Legis.
- ❖ Audirac, Estavillo y otros (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- ❖ Burke, W. (1988). *Desarrollo organizacional*. México: Iberoamericana.
- ❖ Cantú, H. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc.Graw – Hill/Interamericana editores, S.A.
- ❖ Capello Cuatti, H. (1998). *Diccionario Académico Enciclopédico 100 000*. México: Editores Fernández.
- ❖ Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Barcelona, España: Antrophos.
- ❖ Dallera, A. (2000). *La escuela razonable, una mirada a la cultura de la escuela urbana*. Buenos Aires, Argentina: E.D.B.
- ❖ Díaz Barriga, A (1982). *Tesis para una teoría de evaluación y sus derivaciones en la docencia*. México: Perfiles educativos.
- ❖ Díaz, P. (1985). *Lecciones de psicología*. Caracas, Venezuela: Insulsa.
- ❖ Drucker, P. (1988). *Las fronteras de la administración*. Buenos Aires, Argentina: Ed. sudamericana.

- ❖ Eliot, J. (1993). *El cambio educativo desde la investigación-acción*. Madrid, España: Morata.
- ❖ Enciclopedia temática Multimedia Rezza ® (1996). México: Rezza Editores.
- ❖ Fermín, M. (1980). *Tecnología de la Supervisión Docente*. Argentina: Editorial Kapeluz.
- ❖ Giroux, H. (1992). *Teoría y resistencia en educación*. México: Siglo XXI.
- ❖ Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México D.F: Mc Graw – Hill Interamericana editores, S.A.
- ❖ Gil Villegas, F. (1990) “*Liderazgo*”. México D.F: Instituto de Capacitación Política.
- ❖ Krickerbocker, (1990). *Dirección y Concepción de un Líder*. Inglaterra: Lecturas Selectas.
- ❖ Maslow, A. (2da edición). (1970). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- ❖ Morin, E. (1984). *Ciencia con conciencia*. Barcelona, España: Anthropos.
- ❖ Morillo, E. (2002). *Reformas educativas en el Perú del siglo XX*. Perú: O.E.I.
- ❖ Pascual, R. (1988). *La función directiva en el contexto socioeducativo actual, en La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid, España: Narcea.
- ❖ Márquez Graells, P. (2002). *Calidad e innovación educativa en los centros*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- ❖ Sánchez, R. E. (2008). *Guía Metodológica para la elaboración del informe de tesis*. Lambayeque, Perú: Unidad de Maestría y Doctorado FACHSE-UNPRG.

- ❖ Santos, J. A. (2006). *Un mapa para construir futuros*. San Salvador, El Salvador: Editorial De la Universidad de El Salvador, Reyes Gutiérrez L.T.
- ❖ Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Argentina: Editorial Kapeluz.
- ❖ Tofler, A. (2000). *La tercera ola*. Bogotá, Colombia: Plaza & Janes. S.A.
- ❖ Tofler, A. (2000). *Creación de una nueva generación*. Bogotá, Colombia: Plaza & Janes. S.A.
- ❖ Tenti Fanfani, E. (2006). *El oficio de docente*. Argentina. Siglo XXI Editores.
- ❖ Werther, W. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Mc Graw – Hill Interamericana editores, S.A.
- ❖ Zorrilla Fierro, M. (1995). *La supervisión escolar en el centro de una gestión institucional renovada*. Buenos Aires, Argentina: Aique.

LINKOGRAFÍA

- ✓ Artículos: Decálogo Para una Educación de Calidad Licenciada Rosario Verastegui León de Torres. rverastegui@hotmail.com
- ✓ Liderazgo [Monografía]
<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml/>
- ✓ Motivación [Monografía]
<http://.fortunecity.com/campus/lawns/380/motiva.htm>
- ✓ Taller de Liderazgo transformacional [Artículo]
www.eft.com.ar/doctrina/articulos/gonzales_25_principios_liderazgo.htm-11k-
- ✓ Teorías sobre liderazgo [Trabajo de investigación]
www.rotaryspain.org/media/doc/200738-141255-20070308_Presentacion_Ryla.ppt_

- ✓ Líderes y liderazgo [monografía] <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

- ✓ Actualidades investigativas en Educación [Artículo]
<http://revista.inie.ucr.ac.cr>

- ✓ Tipos de liderazgos [Artículo]
<http://zurielwwwliderazgoco.blogspot.com/2010/06/carisma-de-un-lider-531.html>

- ✓ Liderazgogo transformacional y transaccional [Artículo]
<http://www.emagister.com/curso-lider-teoria-liderazgo/lider-transformacional>

- ✓ Liderazgo y satisfacción personal [Trabajo de investigación]
<http://educacion.practicopedia.lainformacion.com/educacion-de-adultos/como-ser-un-lider-transformador-890>

- ✓ Gestión educativa [Revista]
<http://www.slideshare.net/eduardovillavicencio/gestin-educativa-liderazgo-transformacional>.

- ✓ Gestión administrativa en la educación desde la referencia internacional [Trabajo de investigación] <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>.

- ✓ Gestión educativa [Artículo]
<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

ANEXOS



SESIONES PARA EL TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR



PARTIENDO DE MI PRÁCTICA

Sesión 1: “El liderazgo y la gestión educativa”

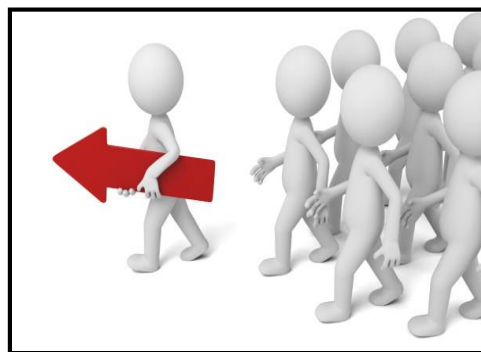
Dimensión: Influencia idealizada

Objetivo: Identificar saberes y experiencias sobre gestión educativa y liderazgo.

El ponente inicia presentando la dimensión y el objetivo a trabajar en la sesión.

Presentación y análisis de la imagen a través de interrogantes:

- ✓ ¿Qué observan?
- ✓ ¿Qué nos quiere dar entender la imagen?
- ✓ ¿La imagen se relacionará con nuestro quehacer educativo?



Recojo de saberes previos a través de preguntas:

- ✓ ¿Qué es gestión educativa?
- ✓ ¿Cuándo podremos decir que una gestión educativa de una escuela es eficiente?
- ✓ ¿Qué es liderazgo?
- ✓ ¿Cuándo podremos decir que existe un liderazgo en la escuela?
- ✓ ¿Existirá una relación entre liderazgo y gestión educativa?
- ✓ ¿En nuestra escuela existe liderazgo?

Se comunica el propósito de la sesión a los docentes:

Brindar conocimientos, estrategias y recursos a los directores y docentes de las Instituciones Educativas para mejorar la gestión y organización de sus instituciones educativas, en busca de un liderazgo que permita los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.



IDENTIFICANDO CONCEPTOS CLAVES

Sesión 2: “Conocemos sobre liderazgo transformacional”

Dimensión: Estimulación Intelectual.

Objetivo: Desarrollar en el director y docentes competencias referidas al liderazgo transformacional.

El ponente comunica la dimensión y el objetivo de la sesión 2.

A manera de motivar el tema se presenta el siguiente video:

(https://youtu.be/I6n6w7_F0_M)

Se comenta acerca del video observado por los participantes.

- ✓ ¿De qué trata el video?
- ✓ ¿Qué es un líder?
- ✓ ¿Qué características tiene un líder según lo visto?
- ✓ ¿Por qué debemos ser líderes en nuestro quehacer educativo?

Luego responden a la interrogante ¿Qué idea tienes acerca de liderazgo transformacional?

A continuación, se le entrega a cada participante una hoja para que plasmen su idea acerca de lo que entienden por liderazgo transformacional, para luego ser expuesta en el pizarrón. Se realiza la presentación del tema a través de diapositivas con apoyo del marco teórico propuesto en la investigación.



Para puntualizar ideas claves acerca del tema se forman grupos de trabajo y se les pide que realicen un esquema acerca de lo aprendido en esta sesión.

IDENTIFICANDO CONCEPTOS CLAVES

Sesión 3: “El buen desempeño del líder transformacional”

Dimensión: Influencia idealizada

Objetivo: Promover el desempeño eficiente en las dimensiones de la gestión basado en el liderazgo transformacional.

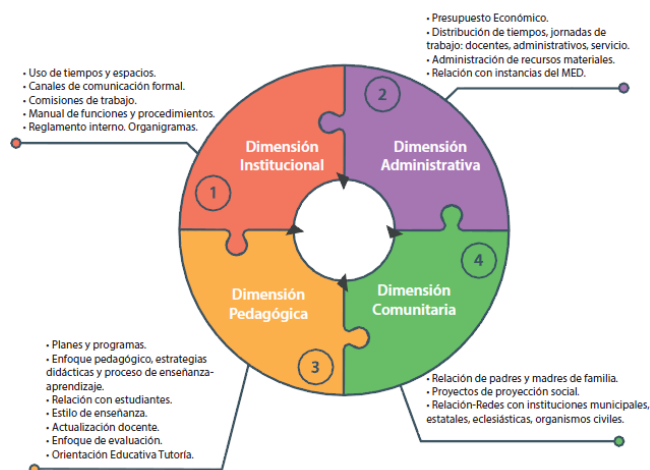
Se comunica el nombre, dimensión y objetivo de la sesión.

Los participantes observan el siguiente video (<https://youtu.be/XF8gRweBsks>)

Se realiza las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué les pareció el video observado?
- ✓ ¿Qué ideas principales podemos extraer de lo observado?
- ✓ ¿Tendrá relación con nuestro quehacer educativo?
- ✓ ¿Si observamos a los personajes del video y lo trasladamos a nuestra realidad quienes serían estos personajes en nuestro ámbito escolar?
- ✓ ¿El director muestra un buen desempeño en la gestión de la escuela?
- ✓ ¿De qué manera apoyan en la gestión a su director?

Para reforzar y comprender mejor, el ponente explica el tema a través de la siguiente diapositiva.



Luego, los participantes junto con el ponente crean un perfil de acciones eficientes que debe realizar su director para su buen desempeño en las dimensiones de gestión de la escuela.

IDENTIFICANDO CONCEPTOS CLAVES

Sesión 4: “Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales”

Dimensión: Tolerancia psicológica

Objetivo: Generar las competencias claves para que el director promueva un aprendizaje organizacional en su escuela.

Se comunica el tema, la dimensión y el objetivo a tratar de la sesión.

Se observa el siguiente video (<https://youtu.be/rw3sjh7bxsg>)

Se inicia el dialogo a través de preguntas sobre el video “el jardín de las relaciones interpersonales”

- ✓ ¿De qué trata el video?
- ✓ ¿Qué relación hay entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales?
- ✓ ¿Cómo son nuestras relaciones interpersonales en nuestra escuela?

Luego, se brinda a los participantes la siguiente información:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

El líder que practica las relaciones interpersonales busca favorecer la participación franca, amistosa e inteligente equilibrada de los miembros del grupo.

Para que un líder o cualquier persona fortalezca las relaciones humanas del equipo al que pertenece, debe de poner en práctica factores como:

Respeto: Se refiere a considerar las creencias, ideas y sentimientos de las demás personas.

Comprensión: Es aceptar a las demás personas con sus limitaciones, derechos, debilidades, fortalezas y características personales.

Cooperación: Se refiere a desempeñar alguna tarea, de forma voluntaria, para alcanzar un mismo fin.

Comunicación: Este factor facilita la recepción y transmisión de opciones, información, ideas e ideas.

Cortesía: Es el trato cordial que contribuye al entendimiento con las demás personas.

Después de la lectura los participantes junto con el ponente reflexionan sobre lo leído y elaboran normas de convivencia para fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes.

PROBLEMATIZANDO MI GESTION

Sesión 5: “Fortalezas y debilidades en la Gestión Educativa”

Dimensión: Consideración idealizada

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión escolar de la Institución Educativa.

El ponente comunica el tema, dimensión y objetivo a tratar en la sesión.

Se aplica unas encuestas a los docentes para poder evidenciar con ellos mismos el problema de la gestión en su escuela.



CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (DOCENTES)



Institución Educativa: _____

Distrito _____ **Fecha** _____

INSTRUCCIONES: Aparecen a continuación treinta afirmaciones. **Marque con una “X”** la alternativa seleccionada, según su criterio:

SI

NO

MI DIRECTORA:

- Habla de forma optimista sobre el futuro
- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella
- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas
- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber
- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores
- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo
- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.
- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.
- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma
- Hace un seguimiento de los errores detectados.

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

- Demuestra un sentido de autoridad y confianza.
- Presenta una convincente visión del futuro.
- Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos
- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos
- Me ayuda a mejorar mis capacidades
- Enfatiza la importancia de una misión común
- Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas
- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas
- Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias
- Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto
- Aumenta mis deseos de tener éxito
- Consigue que la organización sea eficiente
- Se preocupa por la mejora constante de su Institución Educativa
- Sugiere nuevas formas de trabajar en equipo.
- Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas
- Delega funciones a otros miembros de la comunidad educativa
- Me proporciona formas nuevas de resolver problemas
- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas
- Comparte los logros de la I.E. con sus colegas
- Elabora documentos de gestión de la I.E. con la plana docente

SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO



CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (DIRECTOR/A)



Institución Educativa: _____

Distrito _____

Fecha _____

INSTRUCCIONES: Aparecen a continuación treinta afirmaciones. Marque con una “X” la alternativa seleccionada, según su criterio:

SI

NO

YO COMO DIRECTOR(A):

- Hablo de forma optimista sobre el futuro
- Me siento orgulloso/a de trabajar con mi plana docente.
- Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas
- Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber educativo
- Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores
- Voy más allá de mi propio interés por el bien del equipo
- Trato a los docentes como miembros de un equipo
- Me he ganado el respeto por mi forma de actuar.
- Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo
- Hago un seguimiento de los errores detectados en mi I.E.
- Demuestro un sentido de autoridad y confianza.
- Presento una convincente visión del futuro.
- Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos
- Hago ver los problemas desde muy distintos ángulos
- Ayudo a mejorar las capacidades de los docentes.

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

• Enfatizo la importancia de una misión común	SI	NO
• Expreso satisfacción cuando cumplo las expectativas.	SI	NO
• Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.	SI	NO
• Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias.	SI	NO
• Incito a hacer más de lo que se tenía previsto.	SI	NO
• Aumento mis deseos de tener éxito.	SI	NO
• Consigo que la organización sea eficiente.	SI	NO
• Me preocupa por la mejora constante de la Institución Educativa.	SI	NO
• Sugiero nuevas formas de trabajar en equipo.	SI	NO
• Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas.	SI	NO
• Delego funciones a otros miembros de la comunidad educativa.	SI	NO
• Proporciono formas nuevas de resolver problemas.	SI	NO
• Considero diferentes perspectivas para solucionar los problemas.	SI	NO
• Comparto los logros de la I.E. con mis colegas.	SI	NO
• Elaboro documentos de gestión de la institución con la plana docente.	SI	NO

Luego, se forman equipos de trabajos y se les entrega el siguiente cuadro, donde ellos deberán llenarlo de acuerdo a la encuesta aplicada y exponerlo.

GESTIÓN EDUCATIVA DE NUESTRA ESCUELA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Los participantes reflexionan sobre su situación real de la gestión de su escuela y proponen las posibles soluciones anotándolas en un papelote.

PROBLEMATIZANDO MI GESTION

Sesión 6: “Manejo y resolución de conflictos”

Dimensión: Tolerancia psicológica

Objetivo: Desarrollarán competencias para actuar creativamente optimizando los resultados de las intervenciones en conflictos.

El ponente presenta el tema, dimensión y objetivo de la sesión.

Presentación de las siguientes imágenes y análisis de ellas a través de preguntas:

- ✓ ¿Qué observan?
- ✓ ¿Qué nos da entender estas imágenes?
- ✓ ¿Tendrán alguna relación con nuestro ámbito escolar?
- ✓ ¿De qué manera creen ustedes que se pueden solucionar los conflictos?



Se anotan las respuestas en un papelote.

Luego se brinda a los participantes una ficha acerca del tema y se realiza la lectura en cadena para su mejor comprensión.

COMPRENDEMOS LA DINÁMICA DE LOS CONFLICTOS

1. ¿Qué es un conflicto?

Existen diversas definiciones sobre el conflicto. Raymond Aron señala que: “El conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de intereses incompatibles”.

- Kenneth Boulding indica que: “El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando las personas compiten por recursos limitados o percibidos como tales”.
- Casamayor (2002) señala que un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima.

Una misma situación puede ser percibida de manera distinta por diferentes personas. Dependiendo de nuestras percepciones y nuestras diversas experiencias de vida, las personas expresamos emociones y sentimientos, en este proceso no necesariamente nos basamos en elementos objetivos respecto de la realidad.

Así, encontramos que un manejo inapropiado de emociones naturales, como ira, rabia e indignación en una situación de conflicto, podrían llevar a desencadenar una reacción violenta. Las instituciones educativas no escapan de esta dinámica, especialmente por tratarse de espacios donde toda la comunidad educativa (directivos docentes, administrativos, estudiantes, padres y madres de familia) interactúa permanentemente. El conflicto en sí no es positivo ni negativo, depende de cómo se afronte. Puede ser destructivo cuando se presta atención a aspectos sin importancia, erosiona la moral y la percepción personal, reduce la cooperación al dividir a los grupos, aumenta y agudiza las diferencias, conduce a comportamientos irresponsables e, incluso, dañinos, como pueden ser las disputas o palabras altisonantes.

El conflicto es constructivo cuando:

- Favorece la clarificación y resolución de problemas.
- Hace partícipes a los implicados en la resolución de los mismos.
- Posibilita una comunicación más auténtica.
- Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad.
- Fomenta la cooperación entre la gente al conocerse mejor.
- Permite la solución de un problema latente.
- Ayuda a los individuos a desarrollar nuevos entendimientos y destrezas.

IDENTIFICAMOS LOS ROLES Y LAS FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto en la institución educativa es un suceso inevitable y natural de la convivencia escolar, por ser la escuela un espacio social donde se interrelacionan personalidades, intereses, estilos y experiencias de vida muy diversas. El desafío está en que el conflicto sea resuelto siempre y en todos los casos por los integrantes de la comunidad educativa, especialmente los adultos: directores, docentes y padres de familia, considerando las motivaciones y necesidades de los estudiantes. Por ello, es necesario que cada integrante de la comunidad educativa conozca, internalice y cumpla a cabalidad sus roles, empezando por los directivos.

Rol del director:

El director es la máxima autoridad de la institución educativa y tiene la gran responsabilidad de conducirla y dar cuenta de los resultados de su gestión. Su aporte o rol en la resolución de conflictos que se suscita en el ámbito educativo se fortalece cuando:

- ✓ Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.
- ✓ Valora el diálogo y el respeto a las opiniones diversas.
- ✓ Promueve la constitución del Consejo Educativo Institucional.
- ✓ Promueve que todos los docentes sin distinción de ningún tipo ni preferencia accedan a capacitaciones. Impulsa y apoya el desarrollo de las organizaciones estudiantiles.
- ✓ Toma decisiones oportunas ante las diversas problemáticas que se suceden en la escuela, teniendo como principio el bienestar de los estudiantes.
- ✓ Prohíbe y sanciona explícitamente toda práctica de maltrato o agresión contra los estudiantes y ante la transgresión de sus derechos, actúa oportunamente en cumplimiento de la normatividad y protección de los estudiantes.
- ✓ Promueve reuniones de interaprendizaje entre todos los integrantes de la comunidad educativa. Hace cumplir las leyes y normas institucionales de protección de los derechos de los estudiantes.
- ✓ Garantiza la elaboración e implementación del Plan de Convivencia Democrática de la institución educativa.
- ✓ Supervisa que los procedimientos y medidas correctivas permitan que las y los estudiantes reflexionen y aprendan de la experiencia vivida, para lo cual promueve la participación y compromiso de las madres y padres de familia y apoderados, a fin de contribuir a su formación integral y a la convivencia democrática en la institución educativa.
- ✓ Apoya las acciones del equipo responsable de la convivencia democrática en la institución educativa.
- ✓ Comunica y rinde cuentas acerca de los procesos y logros de la convivencia democrática a la Asamblea de padres y madres de familia y a los demás integrantes de la comunidad educativa.

Luego, el ponente presenta el siguiente caso acerca del tema y junto con los participantes elaboran las posibles soluciones y las exponen. Teniendo presente que una misma persona puede tener diferentes tipos de respuesta en el proceso.

❖ **Identifica los diversos modos de enfrentar el conflicto que se aprecia en el caso que presentamos a continuación:**

El director de una institución educativa tiene un trato diferente con los docentes nombrados y con los contratados. Por esta razón, los docentes contratados exigen un trato igualitario porque perciben que existe discriminación hacia ellos. En un primer momento, el director se mantiene callado, prefiere ignorar y evadir esa situación y hace como si nada pasara, porque piensa que los profesores pronto se olvidarán del asunto. Los profesores contratados siguen en su posición y exigen un mejor trato. El director no está dispuesto a aceptar que los docentes lo presionen y les contesta recordándoles que él es la máxima autoridad en la institución educativa. Los docentes contratados amenazan con tomar medidas de fuerza. El director entonces decide otorgarles ciertos beneficios que no transgredan la normativa, pero les pide que eviten generar mayores problemas.

Los docentes reflexionan contando sus propias experiencias y la manera en que actuaron. Finalmente sus experiencias son evaluadas y corregidas entre ellos.

CONSTRUYENDO CONOCIMIENTO

Sesión 7: “El liderazgo transformacional y su influencia en la gestión educativa”

Dimensión: Estimulación intelectual

Objetivo: Discutir y reflexionar sobre la relación y los aportes del liderazgo transformacional a la gestión.

Se comunica el tema, dimensión y el objetivo

Se observa el siguiente video (<https://youtu.be/XdynJHRvDk4>) y responde a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué ideas nos muestra el video?
- ✓ ¿De qué manera influiría el liderazgo transformacional en la gestión educativa?
- ✓ ¿Las características de un líder transformacional ayudarían a una buena gestión escolar?

Luego se les brinda material impreso a los participantes acerca del tema.

APORTES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL A LA GESTIÓN

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

Para ello tendrá que tener en cuenta.

Influencia en el docente: El liderazgo transformacional favorece a potenciar a los docentes en sus procesos de identificación personal y profesional con el director y la institución educativa.

Motivación en el docente: La conducta del director motiva e inspira a nuevos retos en los docentes de la institución

Poder de convencimiento: El poder de convencimiento del director es un proceso comprometido e inducido conscientemente de manera individual y emocional en su trabajo con los docentes.

Estimulación del docente: Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director.

Atención en el docente: El liderazgo ejercido por el director basado en el asertividad crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente. Además, el desarrollo de una buena organización en la gestión educativa sirve de soporte para dicho crecimiento, beneficiando a la institución y al docente.

Los participantes junto al ponente reflexionan acerca de lo leído y elaboran un cuadro de responsabilidades que debe tener el director en cada una de las dimensiones de la gestión.

CONSTRUYENDO CONOCIMIENTO

Sesión 8: “Aprendizaje en equipo”

Dimensión: Estimulación intelectual.

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

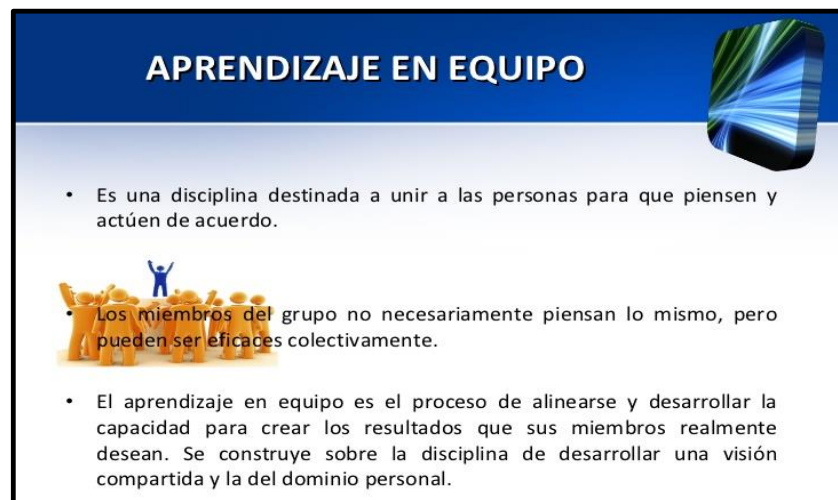
Se presenta el tema, dimensión y el objetivo a tratar.

Se observa el siguiente video (https://youtu.be/1pPnKI_ksHM)

Luego se interroga a los participantes sobre el video:

- ✓ ¿De qué trato del video observado?
- ✓ ¿Por qué debemos de trabajar en equipos?
- ✓ ¿De qué manera ayuda el trabajo en equipo en la gestión de nuestra escuela?

El ponente explica el tema con apoyo de una diapositiva.



Luego se pide la opinión a los participantes sobre lo expuesto a través de la siguiente interrogante:

¿Por qué es importante el trabajo en equipo dentro de la gestión educativa?

Los participantes junto con el ponente elaboran un listado de acciones que deben de trabajar en equipo cada una de las dimensiones de la gestión.

TRASFORMANDO LA GESTION

Sesión 9: Motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional.

Dimensión: Influencia idealizada

Objetivo: Elaboración de metas y compromisos para lograr equipos de alto desempeño.

El ponente comunica el tema, dimensión y objetivo a tratar en la sesión.

Se presenta el video (<https://youtu.be/vv9tOx3dMEo>) acerca del tema.

Luego se pregunta a los participantes sobre el video:

- ✓ ¿De qué trato el video?
- ✓ ¿Qué ideas podemos rescatar de lo visto?
- ✓ ¿Por qué es importante la motivación en el quehacer educativo?

Se les brinda material impreso sobre el tema a los participantes.

LA MOTIVACIÓN COMO VÍA PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Sin lugar a dudas un rol importantísimo dentro de una organización, es la referida a la motivación y la manera cómo el gerente logra mantenerla a la hora de alcanzar una meta que genere la productividad dentro de un liderazgo transformacional. Es por ello que Robbins (1993), define la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Plantea el autor, que el esfuerzo representa la intensidad de poner todo el empeño cuando se está motivado, pero considera que la calidad del esfuerzo e intensidad del mismo, deben redundar en beneficio de la empresa para poder considerarlos favorables a la meta de la organización. La motivación, es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes. También es importante saber que las metas deben ser específicas, concretas, cuantificables y en el camino a obtenerlas se deben acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada y en qué medida se está logrando. Si se consideran

estas condiciones, puede convertirse el establecimiento de metas en valioso instrumento para la motivación y el desempeño.

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

Luego los participantes junto el ponente realizan la lectura de la información y rescatan las ideas principales.

Los participantes elaboran metas y compromisos para mejorar la gestión de su escuela.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN





Registro de observación



Este instrumento de investigación tiene como propósito registrar la situación actual de la Gestión Educativa en dicha institución.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 17 650 – CENTRO POBLADO “SAN FRANCISCO”				
DISTRITO LA COIPA – PROVINCIA SAN IGNACIO				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes

Autoras: Lic. Cindy Lady Rubio Rimarachín y Lic. Merly Angélica Velásquez Banda



CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Institución Educativa N° 17650 – San Francisco

Distrito: La Coipa **Fecha:** _____

La información proporcionada tiene una **finalidad netamente académica** y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo con la gestión educativa. Agradecemos de antemano su colaboración.

INSTRUCCIONES: Aparecen a continuación trece afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una “X”** la alternativa según su criterio:

Nunca 0	A veces 1	Siempre 2
------------	--------------	--------------

GESTIÓN INSTITUCIONAL

- ❖ Se diseña de manera participativa los instrumentos de gestión educativa.

0	1	2
---	---	---
- ❖ Se ejerce en la escuela el liderazgo promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa.

0	1	2
---	---	---
- ❖ Existe un buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa

0	1	2
---	---	---
- ❖ Se genera el trabajo colaborativo y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la gestión institucional.

0	1	2
---	---	---

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

❖ Se gestiona con liderazgo el uso óptimo de los recursos financieros con la participación de los docentes y padres de familia.

0	1	2
---	---	---

❖ Se realiza un buen desempeño en la gestión administrativa que vaya acorde a las necesidades y mejoramiento de la Institución Educativa.

0	1	2
---	---	---

GESTIÓN PEDAGÓGICA

❖ Se gestiona a la UGEL diversas capacitaciones para mejorar el desempeño de los docentes en su institución educativa.

0	1	2
---	---	---

❖ Se promueve con liderazgo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular.

0	1	2
---	---	---

❖ Se monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica

0	1	2
---	---	---

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



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



UNIDAD DE POSGRADO

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN**

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del Experto:

- María del Pilar Fernández Celis.

1.2. Grado Académico.

- Doctora en Ciencias de la Educación

1.3 Profesión:

- Docente Licenciada en Idiomas Extranjeros.

1.4. Institución donde labora:

- Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

1.5. Cargo que desempeña:

- Docente-Directora de la oficina del departamento de humanidades de Calidad y Acreditación Universitaria.

1.6 Denominación del Instrumento:

- Cuestionario de Liderazgo Transformacional (Para Docentes)

1.7. Autor del instrumento:

- Cindy Lady Rubio Rimarachín
- Merly Angélica Velásquez banda

1.8 Programa de postgrado:

- Maestría en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

II. VALIDACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumentos	Criterios (sobre los ítems del instrumentos)	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				4
2.OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				4
3.CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				4
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				4
5. PERTINENCIA	Las categorías de los ítems son apropiadas y suficientes.			3	
SUMATORIA PARCIAL				3	16
SUMATORIA TOTAL		19			

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 19

3.2. Opinión:

FAVORABLE: _____x_____

DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____


3.3. Observaciones:

.....

Lambayeque, 14 de Agosto de 2019

Firma

Nombres y Apellidos



 María del Pilar Fernández Celis



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



UNIDAD DE POSGRADO

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN**

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del Experto:

- Gloria Betzabet Puicón Cruzalegui.

1.2. Grado Académico.

- Doctora en Ciencias de la Educación.

1.3 Profesión:

- Docente Licenciada en Idiomas Extranjeros.

1.4. Institución donde labora:

- Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

1.5. Cargo que desempeña:

- Coordinadora de la Unidad de Post Grado

1.6 Denominación del Instrumento:

- Cuestionario de Liderazgo Transformacional (Para Docentes)

1.7. Autor del instrumento:

- Cindy Lady Rubio Rimarachín
- Merly Angélica Velásquez banda

1.8 Programa de postgrado:

- Maestría en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

II. VALIDACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumentos	Criterios (sobre los ítems del instrumentos)	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión			3	
2.OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles			3	
3.CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría			3	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable			3	
5. PERTINENCIA	Las categorías de los ítems son apropiadas y suficientes.			3	
SUMATORIA PARCIAL				3	
SUMATORIA TOTAL		15			

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 15

3.2. Opinión:

FAVORABLE: _____x_____

DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

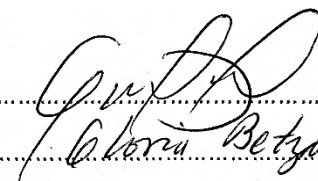
3.3. Observaciones:

.....

Lambayeque, 14 de Agosto de 2019

Firma

Nombres y Apellidos


 Gloria Betzabet Ruíz Cruzaliqui



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



UNIDAD DE POSGRADO

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN**

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del Experto:

- Milagros del Pilar Cabezas Martínez.

1.2. Grado Académico.

- Magister en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión

1.3 Profesión:

- Docente Licenciada en Idiomas Extranjeros.

1.4. Institución donde labora:

- Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

1.5. Cargo que desempeña:

- Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado

1.6 Denominación del Instrumento:

- Cuestionario de Liderazgo Transformacional (Para Docentes)

1.7. Autor del instrumento:

- Cindy Lady Rubio Rimarachín
- Merly Angélica Velásquez banda

1.8 Programa de postgrado:

- Maestría en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

II. VALIDACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumentos	Criterios (sobre los ítems del instrumentos)	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				4
2.OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles			3	
3.CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				4
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				4
5. PERTINENCIA	Las categorías de los ítems son apropiadas y suficientes.			3	
SUMATORIA PARCIAL				6	12
SUMATORIA TOTAL		18			

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 18

3.2. Opinión:

FAVORABLE: ____x____

DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

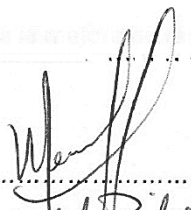
3.3. Observaciones:

.....

Lambayeque, 14 de Agosto de 2019

Firma

Nombres y Apellidos



 Milagros del Pilar Cabezas Martínez



Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Cindy Rubio Rimarachin
Assignment title: informe final de tesis
Submission title: informe final de tesis
File name: tesis_2021_final_2.docx
File size: 7.44M
Page count: 106
Word count: 19,311
Character count: 110,353
Submission date: 04-Aug-2021 12:36AM (UTC-0500)
Submission ID: 1627585960

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS
Taller de liderazgo basado en la teoría transformacional de Bernard M. Bass- James Mc. Gregor Burns para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa n° 17650 centro poblado San Francisco - distrito de La Colpa- provincia de San Ignacio - 2015.
Presentada para obtener el Grado Académico de Maestras en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.
INVESTIGADORAS: - Rubio Rimarachin, Cindy Lady
- Velásquez Banda, Merly Angélica
ASESOR: Dr. Morante Gamara, Percy Carlos
Lambayeque - Perú
2021

informe final de tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

es.slideshare.net

Fuente de Internet

2%

2

idoc.pub

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

www.slideshare.net

Fuente de Internet

1%

5

pirhua.udep.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to National University College -
Online

Trabajo del estudiante

<1%

7

dialnet.unirioja.es

Fuente de Internet

<1%

8

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1%

9

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

		<1 %
10	educared.fundaciontelefonica.com.pe Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Catolica de Manizales Trabajo del estudiante	<1 %
12	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
13	repository.unimilitar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
14	comunicacionphebe.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
15	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
16	www.guemm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to University of La Guajira Trabajo del estudiante	<1 %
19	xa.yimg.com Fuente de Internet	<1 %

20	enudac5.over-blog.com Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
23	www.educarenmalaga.org Fuente de Internet	<1 %
24	encuentrostecnologicosuniversitarios.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
25	www.equip123.net Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
27	publicaciones.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad Nacional del Santa Trabajo del estudiante	<1 %
29	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

