

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POST GRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

Estrategias de liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa en la red educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014

Para optar el grado académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:

Maestriza: Maribel Vega Bocanegra

Asesor:

Mg. Jorge Lino Llatas Altamirano

**CAJAMARCA – PERÚ**

**2015**

COPYRIGHT © 2014by

**VEGA BOCANEGRA MARIBEL**

Todos los derechos reservados

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POST GRADO



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **TESIS**

Estrategias de liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa en la red educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014

Para optar el grado académico de

### **MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:

Maestriza: Maribel Vega Bocanegra

#### **Comité Científico:**

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Presidente

M.C.S Virgilio Gómez Vargas  
Primer Miembro Titular

M.C.S Luis R. Quispe Vásquez  
Segundo Miembro Titular

Dra. Marina Estrada Pérez  
Miembro Accesorio

Mg. Jorge Lino Llatas Altamirano  
Asesor

**JAÉN – PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme la vida para materializar mis sueños; a mis padres por ser la luz de mis proyectos personales; a mi esposo Helí y a mi hijo Diego Anderson, por su comprensión incondicional durante el tiempo dedicado a mi formación y hermanos por su apoyo moral inquebrantable.

## **AGRADECIMIENTO**

**A:**

Los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por haber compartido conmigo sus conocimientos permitiendo que logre mi crecimiento personal y profesional.

A la Dra Marina Estrada Pérez, Directora de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca y Al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar Director de la sección Educación de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca y a todos aquellos profesionales que con su apoyo y buena voluntad hicieron posible el presente trabajo de investigación.

Al asesor Mg. Lino Llatas Altamirano, por su paciencia, dedicación en todo el proceso de la investigación. Muchas gracias por haberme motivado a continuar por la senda de la investigación y poder concluir con éxito el presente estudio.

Los directivos de las diferentes áreas administrativas y trabajadores del Gobierno Regional de Cajamarca, que de algún modo estuvieron conmigo acompañándome en la ardua tarea de investigar e hicieron posible esta maestría para que los docentes de la Región Cajamarca puedan mejorar la calidad del desempeño laboral y la mejora de la calidad educativa.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE vi	
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Formulación del problema.....	6
1.2.1.El problema central.....	6
1.2.2.Problemas derivados.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Delimitación.....	8
1.5. Limitaciones.....	8
1.6. Objetivos de la investigación.....	9
1.6.1.Objetivo general .....	9
1.6.2.Objetivo específico .....	9
CAPÍTULO II .....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.2. Base teórica científica.....	16
2.2.1 Teorías del liderazgo.....	16
2.2.1.1. Teoría de los rasgos.....	16
2.2.1.2. Teoría del comportamiento.....	17
2.2.1.3. Teoría del liderazgo carismático.....	18
2.2.1.4. Teoría del líder transformacional.....	19
2.2.2. Liderazgo transformacional.....	21
2.2.3.Dimensiones del liderazgo Transformacional.....	22
2.2.3.1. Carisma o influencia idealizada atribuida .....	23

2.2.3.2. Carisma o influencia idealizada conductual. ....	23
2.2.3.3. Motivación inspiracional. ....	24
2.2.3.4. Consideración individualizada. ....	24
2.2.3.5. Estimulación intelectual. ....	25
2.2.4. Liderazgo como proceso educativo y cultural. ....	25
2.2.5. Gestión Educativa. ....	26
2.2.5.1. Definición. ....	26
2.2.5.2. El enfoque de sistemas en la administración. ....	29
2.2.6. Procesos de la gestión educativa. ....	32
2.2.6.1. Planificación. ....	33
2.2.6.2. Organización. ....	34
2.2.6.3. Dirección. ....	37
2.2.6.4. Evaluación. ....	39
2.2.7. Dimensiones de la gestión educativa. ....	40
2.2.7.1. Dimensión institucional. ....	40
2.2.7.2. Dimensión administrativa. ....	42
2.2.7.3. Dimensión pedagógica. ....	44
2.2.7.4. Dimensión comunitaria. ....	46
2.3. Definición de términos básicos. ....	47
CAPÍTULO III. ....	50
MARCO METODOLÓGICO. ....	50
3.1. Hipótesis de investigación. ....	50
3.1.1. Hipótesis central. ....	50
3.2. Variables. ....	50
3.3. Matriz de Operacionalización de variables. ....	52
3.4. Población y Muestra. ....	53
3.5. Unidad de análisis. ....	53
3.6. Tipo de investigación. ....	54
3.7. Diseño de investigación. ....	54
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos. ....	54
3.9. Procesamiento y análisis de datos. ....	55
3.10. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación. ....	55

CAPÍTULO IV .....	56
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	56
4.1. Resultados del nivel del liderazgo transformacional en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014. ....	56
4.2. Nivel de la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014.....	57
4.3. Correlación mediante el Coeficiente de Pearson.....	58
4.4. Análisis y discusión de resultados.....	59
CAPÍTULO V.....	64
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
5.1. Datos informativos.....	64
5.2. Propuesta de un modelo teórico.....	64
5.3. Fundamentación del programa.....	65
5.4. Objetivos.....	65
5.5. Modelo teórico.....	66
5.6. Estrategias del modelo teórico.....	67
5.7. Organización de las estrategias del liderazgo transformacional para mejorar la gestión educativa.....	69
5.8. Desarrollo y aplicación de las estrategias de liderazgo transformacional.....	70
CONCLUSIONES.....	90
SUGERENCIAS.....	92
LISTA DE REFERENCIAS .....	93
ANEXOS/APÉNDICES.....	97



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Nivel del liderazgo transformacional en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014. ....	56
<b>Tabla 2</b> Descripción del nivel de gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014. ....	57
<b>Tabla 3</b> Correlación entre liderazgo transformacional y la gestión educativa. ...	58

## RESUMEN

El estudio realizado tuvo como objetivo general determinar la relación entre las estrategias de liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014. El tipo de estudio correspondió a la investigación de tipo descriptivo – correlacional. Además se contó con una población seleccionada con criterio no probabilístico, representada por 60 docentes pertenecientes a la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” y la muestra estuvo constituida por la misma población, para la recolección de datos se utilizaron diferentes técnicas, como la observación y la encuesta. Se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo para medir el nivel de liderazgo transformacional y la encuesta para identificar el nivel de la gestión educativa. Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva; para determinar la correlación entre variables se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Finalmente al evaluar las estrategias de liderazgo transformacional se tuvo como resultados que los docentes califican el liderazgo dentro de la organización entre regular y bueno aproximadamente el 85% y el resto lo califica como excelente, pero aun así falta lograr mejorar, y con respecto a la variable gestión educativa, se encuentra entre regular y buena y en porcentajes desde 23,3% a 66,7%, estos resultados se afirman en los últimos años donde se muestra maduración respecto a la gestión. Mientras que para determinar la correlación entre las estrategias de liderazgo transformacional y la gestión educativa afirmamos que es perfecta (0,93), concluyendo que la hipótesis existe relación significativa entre las estrategias de liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión educativa, estilos de liderazgo, liderazgo transformacional

## ABSTRACT

The realized study aimed at The Bravos Pakamuros determining the relation between the strategies of transformational leadership and the educational step in the Educational Net generally – Jaén 2014. The kind of study corresponded to the investigation of descriptive type – correlacional. Besides you counted to the Educational Net with a population selected with opinion not probabilistic, acted in someone's representation by 60 teachers. The Bravos Pakamuros and you show her you were composed of the same city, for the collection of data they utilized different techniques, like the observation and the opinion poll. The questionnaire applied over himself multi-factorial of leadership to measure the level of transformational leadership and the opinion poll to identify the level of the educational step. The descriptive statistics was utilized for data processing; The correlation coefficient of Pearson was utilized in order to determine the correlation between variables. Finally one had like results that teachers qualify the leadership within the organization between regulating when evaluating the strategies of transformational leadership and good approximately the 85 % and the rest qualifies it like excellent grade, but even so is yet to manage to get better, and regarding a the variable educational step, it meets between regular customer and good and in percentages from 23,3 % to 66.7 %, they affirm these results of late years where maturation in relation to the step is shown. In the meantime that to for to determine the correlation between the strategies of transformational leadership and we affirmed the educational step that she is perfect (0.93), coming to an end than the hypothesis exists significant relation between the strategies of transformational leadership and the educational step in the Educational Net The Bravos Pakamuros – Jaén 2014.

**KEY WORDS:** Educational step, styles of leadership, transformational leadership

## INTRODUCCIÓN

La gestión educativa es un proceso amplio que a su vez tiene varios componentes que lo hacen complejo, desde este punto de vista la gestión es un proceso que se construye día a día en el constante trajinar e interactuar en la institución educativa, entre docentes alumnos y padres de familia, al respecto Morin, (2002) menciona que la complejidad es un paradigma de pensamiento que se cultiva día a día en lo científico y en la cotidianidad. Y las ciencias de la complejidad nacen como una necesidad de respuesta a los problemas humanos, los cuales no se les puede dar respuesta desde las ciencias comunes o tradicionales, en toda organización la calidad de la gestión pasa por la búsqueda sigilosa de un conjunto de ciencias que puedan dar respuesta a la problemática que aqueja a la Red Educativa.

Así mismo por el conjunto de líderes que están a su cargo y que hacen de esta una organización sólida y productiva, como respuesta al variado y complejo contexto escolar latinoamericano los directivos y docentes deben desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos, esto significa plantearse metas sólidas y alcanzables a corto o mediano plazo, tal es así que vista la necesidad de promover la investigación en el ámbito de la región Cajamarca, con la finalidad de resolver la problemática que aqueja a las instituciones educativas y por ende a la educación en esta parte del país, la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Cajamarca en alianza estratégica con la sección de Postgrado de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, han propuesto las “Líneas de Investigación Educativa en la Región Cajamarca” las cuales delimitan el accionar de los docentes respecto a los temas y problemática a investigar en su contexto educativo.

La presente investigación se planteó como objetivo general diseñar un programa de estrategias de liderazgo transformacional, para mejorar la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014, la cual se sustenta en la línea de investigación de la gestión educativa de calidad, además busca solucionar la problemática de la deficiente gestión educativa, puesto que la débil gestión no permite una educación de calidad y que muestre resultados concretos.

El presente informe está estructurado en cinco capítulos:

El capítulo I: Problema de Investigación, se presenta la realidad problemática y la formulación del problema en relación a las variables de estudio; además, la justificación; los antecedentes, que son aspectos relevantes y que han permitido la elaboración de los objetivos general y específicos que orientaron el proceso de estudio.

El Capítulo II: Marco Teórico, se presenta el sustento teórico con información referida a la gestión educativa y las estrategias de liderazgo transformacional, se presenta la fundamentación teórica de las variables en estudio, así como el marco conceptual.

El capítulo III: Marco Metodológico, se precisa la metodología de la investigación científica donde se considera la hipótesis de la investigación, las variables mediante su definición conceptual y operacional, Operacionalización de las variables; así mismo se define el tipo de estudio. También se señala el tamaño de la población y la muestra. En el procesamiento de los datos se utilizaron frecuencias, porcentajes y el coeficiente de correlación de Pearson para contrastar la hipótesis, empleándose el software estadístico SPSS V22.

El capítulo IV está referido a la descripción de resultados y discusión de los mismos, obtenidos luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos lo que implicó

el análisis e interpretación a través de un tejido de ideas en base a la información cuantitativa de los cuadros estadísticos.

El capítulo V se detalla la propuesta de un programa de estrategias de liderazgo transformacional, para mejorar la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.

Finalmente, se presentan las Conclusiones y Sugerencias y Referencias Bibliográficas consultadas, los anexos y apéndices, correspondientes, que contiene los documentos administrativos, instrumentos de evaluación, validación y aplicación de los instrumentos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Brindar una educación de calidad es el objetivo de toda institución educativa pero muchos de los países no logran cumplir con las metas propuestas puesto que son muchos factores que no permiten que se logren tales objetivos, al respecto en la revista PORQUE? (2006) se afirma “América Latina se caracteriza por tener sociedades muy desintegradas y fragmentadas debido a la persistencia de la pobreza y a la gran desigualdad en la distribución de los ingresos, lo cual genera altos índices de exclusión”, la desintegración social y la desigualdad son factores que limitan la gestión en las redes educativas y en cualquier organización sobre todo aquellas que son de gestión pública, la calidad de la gestión educativa debe analizarse desde los aspectos como la gestión institucional desde la organización, las políticas internas, con los padres de familia y estudiantes; además de la organización de los docentes y personal administrativo. La gestión administrativa desde el punto de vista de la planificación administrativa de los recursos institucionales, de la distribución de roles y funciones y del desempeño del liderazgo.

El liderazgo en una institución educativa que crece es garantía de una buena organización, tal es así que Pestana y Rodríguez(2011) manifiesta el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados, constituye un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de Educación Básica.

Así mismo la gestión pedagógica nos exige contar con programas contextualizados que respondan a las exigencias del entorno, contar con propuestas de proyectos pedagógicos concertados, contar con docentes capacitados adecuadamente y sistemas y estrategias de comunicación eficaces.

En la región Cajamarca hay indicadores de una educación poco inclusiva tal es así que con relación a la educación de la mujer de 15 a 49 años (MEF), la ENDES (2000), encontró en la Región Cajamarca que: El 53% tiene algún año de educación primaria y que sólo culminó la primaria el 23%; EL 20 % algún año de educación secundaria y el 10 % alcanzó el nivel superior. El 17% no alcanzó ningún nivel de educación.

El grupo etáreo con mayor porcentaje de mujeres con educación secundaria es el de 15 a 19 años (39%). La educación superior alcanza su mayor porcentaje en las mujeres de 25 a 29 años de edad (17%). Según el área de residencia, encontró que en el área rural es mayor la proporción de mujeres con educación primaria (incompleta: 37%; completa 26%); en el área urbana predominan la mujeres en edad fértil (MEF) con educación secundaria (incompleta 19% y completa 17%). El mayor porcentaje de MEF con estudios superiores se encuentra en el área urbana (35%), respecto al acceso tenemos que 60,563 niñas y niños de 3 a 5 años (52%) han sido excluidos del nivel de educación inicial, se han matriculado 252,778 niñas y niños en el nivel de educación primaria en la Región Cajamarca, que equivale al 90.6%. El 9.4% (30,296) niños y niñas están fuera de la escuela. Las provincias: Chota, San Miguel y Jaén son las que tienen los más altos porcentajes de exclusión. (38,6%, 33,6% y 28,2% respectivamente). La matrícula según provincias en la Región Cajamarca, año 2003, el promedio de alumnos por docente en la Región Cajamarca, es de 24 alumnos, siendo 32



en la provincia de Hualgayoc y 12 en la de San Miguel. Este es un aspecto importante que debe tenerse en cuenta para mejorar la calidad de la educación (Gerencia, 2009).

El promedio de alumnos por docente en la Región Cajamarca, es de 24 alumnos, siendo 32 en la provincia de Hualgayoc y 12 en la de San Miguel. Este es un aspecto importante que debe tenerse en cuenta para mejorar la calidad de la educación. Idem

Así mismo, en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014 se cuenta con un sector de la población que no tiene acceso a una educación de calidad pues tenemos casi el 90% de las instituciones educativas no cuenta con una buena gestión educativa muchas de ellas por la falta de liderazgo del director y por la crisis interna que se vive, entre otros aspectos son la falta de liderazgo entre docentes, estudiantes, directivos y padres de familia.

Ante estas circunstancias que se viven planteamos como propuesta de solución las estrategias de liderazgo transformacional, el cual desde las dimensiones del carisma idealizado y conductual, la motivación inspiracional, la consideración individualizada y la estimulación intelectual, permite a los directores gestionar el talento humano con que cuenta la institución educativa para darle mayor dinamismo a la gestión y mejorar la calidad educativa. Teniendo en cuenta experiencias como la de Uribe(2005) quien manifiesta que como respuesta al variado y complejo contexto escolar latinoamericano los directivos y docentes deben desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. El problema central**

¿Cuál es la relación entre las estrategias de liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014?

### **1.2.2. Problemas derivados**

¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014?

¿Cuál es el nivel de gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014?

¿Cómo elaborar la propuesta de estrategias de liderazgo transformacional y la dimensión pedagógica de la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014?

### **1.3. Justificación**

La presente investigación se justifica en la teoría de sistemas la cual manifiesta que toda organización está compuesto por subsistemas y a la vez está gobernada por sistemas más complejos, donde si un subsistema falla los demás también fallan poniendo en peligro la eficacia de la organización.

Socialmente la investigación se justifica porque brinda aportes, a la organización y a los docentes para mejorar la calidad de la gestión y brindar un servicio de calidad. Así mismo promueve el cambio en el comportamiento personal, promoviendo alternativas de solución a la mejora de la calidad de la gestión educativa.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justifica porque facilita estrategias de mejora de las relaciones humanas y promueve estrategias para el desarrollo del liderazgo transformacional, promueve espacios de integración de los actores educativos como docentes, directivos y padres de familia.

Metodológicamente la investigación nos permite desarrollar y aplicar instrumentos los cuales nos permite realizar un análisis objetivo de la situación

planteada, lo cual nos sirve de base para la toma de decisiones y la propuesta de estrategias, así como el planteamiento de proyectos que permitan la inversión en la Red Educativa. Esta investigación nos servirá para conocer las características de la red como las fortalezas y sus debilidades, aprovechar las oportunidades que nos brinda el entorno así como minimizar las amenazas a la que está expuesta la organización.

Finalmente, la investigación aportará elementos significativos que pueden aplicarse a contextos similares; orientando a los docentes a actuar haciendo uso del liderazgo transformacional, contribuyendo a mejorar la gestión educativa y la mejora del rendimiento escolar de los estudiantes, puesto que son la razón de ser de la red educativa y que cualquier política que se implante en la misma tiene como objetivo el desarrollo de los educandos de manera integral.

#### **1.4. Delimitación**

La investigación se circunscribe a la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” cuya línea de investigación es Gestión de la calidad educativa y el eje temático es Propuesta de modelo de Gestión de la calidad para redes educativas y escuelas multigrado.

#### **1.5. Limitaciones**

Dentro de las limitaciones podemos citar

- La falta de bibliografía fue una limitante principal para la investigación, esta limitación se logró superar con el apoyo de algunos especialistas de otras regiones del país que nos facilitaron con bibliografía digital, así como el apoyo de parte algunos docentes de la universidad quien nos brindó material sobre las variables en cuestión.

- En cuanto a los antecedentes a nivel local y regional no hay muchas investigaciones al respecto y las que existen a nivel nacional no tratan directamente el tema pero con el apoyo del internet hemos logrado superar esta limitación encontrando investigaciones pero a nivel de otras áreas como es la administración y salud pero no hay casi en lo que respecta a educación.
- La limitación en el tiempo para reunirse con los docentes para que participen en los talleres, esta limitación se superó poniéndose de acuerdo con la directora y los docentes para reunirse en extra horario y así poder cumplir las metas.

## **1.6. Objetivos de la investigación**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las estrategias de liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.

### **1.6.2. Objetivo específico**

- a. Identificar el nivel de liderazgo transformacional que se practica en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.
- b. Describir el nivel de gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.
- c. Evaluar la relación entre el nivel de liderazgo transformacional y el nivel de gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.
- d. Elaborar la propuesta de un programa de estrategias de liderazgo transformacional para mejorar la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. A nivel internacional**

Horn y Marfán (2010), en su tesis de maestría titulada: “Relación entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar”, llegan a la conclusión que falta avanzar en la realización de investigación cuantitativa sobre muestras de mayor tamaño para permitir que sus resultados sean generalizables a la población, idealmente nacional. Así, se podría hacer referencia al fenómeno de manera genérica y, al mismo tiempo, brindar la oportunidad para centrar la mirada en realidades más específicas, permitiendo visualizar fenómenos relevantes, establecer comparaciones y dar cuenta de los contextos particulares.

Esta investigación nos sirvió porque nos permite comprender mejor el liderazgo y desempeño escolar. Además ha permitido recoger estrategias para recolectar los datos, así como tener presente factores comunes que ayuden a mejorar el liderazgo en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros”.

También tenemos a Pinduisaca y Elena (2012), en su tesis de maestría titulada: “Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Chiriboga”, afirman que se aplicó una técnica de recogida de información utilizando preguntas escritas organizadas en un cuestionario, se investigó hechos de forma general con una estructura lógica inalterable en todo el proceso investigativo. Las respuestas se recogen y determinan de modo especial lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

El instrumento se aplicó de manera colectiva dentro de cada aula, mediante un muestreo probabilístico por conglomerados de diferentes tamaños, como resultado se determina que el ritmo de aprendizaje cognitivo no presenta anomalías destacables, el rendimiento escolar es aceptable, pero se ha detectado la falta de liderazgo compartido.

El autor encuentra que el liderazgo mejora la práctica de valores y en consecuencia la mejora de la calidad del clima organizacional, para ello propondremos un modelo de mejora del clima organizacional, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que la dirige y a las necesidades de los educandos que atiende para comprender a los alumnos en sus necesidades académicas, afectivas y sociales.

Estrada, et. al (2014), en su tesis de maestría titulada: “La gestión escolar de calidad en instituciones educativas de nivel superior a través de la innovación tecnológica integral”, llega a la conclusión que la gestión por tanto debe ser entendida como el arte de la organización por parte de los actores y los recursos, la gestión en el desarrollo de los procesos de aprendizaje. La gestión es entender a la organización como un ser vivo, saber que necesita para que ésta funcione correctamente y dé los resultados deseados, así mismo lograr un acoplamiento con todos y cada uno de los personajes que la integran.

Una organización como todo ser vivo tiene necesidades las cuales deben ser atendidas, mediante nuestra propuesta queremos dar una pauta para mejorar la calidad del servicio educativo.

García y Jezabell (2014), en su tesis magistral titulada: “El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura”, llega a la conclusión que la variable comunicación resultó ser una variable correlacionada con las variables de

aprendizaje y de liderazgo, la cual no se había considerado en el modelo planteado. La comunicación es una variable indispensable para un cambio dentro de una institución educativa, lo cual se plasmó al obtener los cálculos estadísticos.

Las estrategias comunicativas son muy importantes para mejorar la calidad de la organización y para ello el director debe mostrar altos niveles de liderazgo, para lograr la calidad de la institución educativa.

Concha (2007), en su tesis de maestría titulada: “Claves para la formación de directivos de instituciones escolares”, explica que en los países que se obtienen buenos resultados en las pruebas internacionales, las autoridades locales y los centros de enseñanza disfrutaban de una amplia autonomía con respecto a la adaptación e implementación de los contenidos educativos y/o la asignación y gestión de los recursos. A esto se le conoce como la reforma liderada por las escuelas, movimiento que avanza desde un sistema caracterizado fuertemente por la prescripción nacional, conteniendo rasgos característicos como el profesionalismo, la autonomía y la responsabilidad por los resultados. La autonomía para la administración es muy importante esto requiere que los directores y docentes tengan autonomía para poder administrar la institución educativa.

Murillo (2006), en su tesis de maestría titulada: “Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido”, concluye que la dirección real, la que tiene que enfrentarse diariamente a infinidad de problemas, a las ideas que antes hemos planteados. Posiblemente la dirección para el cambio, tal y como la estamos formulando sólo sea una visión, una utopía. Pero para cambiar hay que tener una utopía por la que luchar. Y si para cambiar la escuela el director o directora tiene que asumir el máximo compromiso; para empezar a cambiar el modelo de dirección, los

primeros que han de dar ese paso son los directores y directoras. Porque sólo se conseguirán escuelas de más calidad y más equitativas si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la escuela, transformación que pasa inevitablemente por una reformulación profunda del modelo de dirección tal y como está planteado en la actualidad. Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas, y también otro modelo de dirección.

Los directores tienen que enfrentarse a los enormes retos que plantea la administración de la institución educativa según este investigador se debe proponer el liderazgo distribuido, esto es distribuir el poder entre los docentes y demás trabajadores de la institución educativa o Red educativa.

Salazar (2006), en su tesis de maestría titulada: “El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?” Concluye que el liderazgo debe asimilarse a una distribución de poder, en el caso de la organización educativa, lo que debería buscarse es el liderazgo múltiple desde las distintas áreas fundamentales de actuación en la formación de alumnos y alumnas, puesto que como acota Bolívar (2000), una organización no aprenderá mientras se continúe fomentando la dependencia de una persona. Por otro lado, Álvarez (2002) sostiene que el liderazgo en las escuelas se debería manifestar en capacidad para implicar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes.

Para este investigador dentro de la administración educativa se debe involucrar a la comunidad y padres de familia, para lograr la calidad educativa ansiada. El líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos sentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar



a los miembros de la organización. Además debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino que influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

Torres (2013), en su tesis magistral titulada: “Factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas certificadas del nivel medio superior de la universidad autónoma de Nuevo León” concluye que Los resultados obtenidos bajo el análisis de regresión lineal es de un 82% que explica la causalidad del modelo, esto es, las variables predictores para el modelo son las variables de liderazgo, comunicación y aprendizaje. La investigación se planteó para identificar los factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas del nivel medio superior, para su implementación en sus procesos administrativos. Los factores humanos que se analizaron fueron el liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y aprendizaje.

Para este autor la comunicación y el aprendizaje van de la mano y para ello se requiere de grandes estrategias de liderazgo compartido entre todos los trabajadores de la institución educativa.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Según Cajo y Emérita(2012), en su Tesis de maestría titulada: “Liderazgo transformacional del Director y su relación con el Clima Organizacional en la Institución Educativa del distrito Los Olivos. Lima Perú 2012”,llega a la conclusión que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

La buena gestión del director garantiza el buen clima organizacional, pero para que el director de una institución educativa se requiere de un buen liderazgo, que tenga las estrategias adecuadas para gestionar los recursos sobre todos los recursos humanos, que son los más difíciles de gestionar, puesto que cada trabajador es un ente independiente y que tiene sus propias emociones, intereses y habilidades, las cuales se tienen que utilizar para el mejoramiento de la calidad educativa.

Martínez (2009), en su tesis de maestría titulada: “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” llega a la conclusión que mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

Todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

### **2.1.3. A nivel regional y local**

Chambergó M. y otros (2011), en su tesis denominada: “La gestión Administrativa del Director y la Imagen Institucional de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez” El Tablón- Chirinos, concluye diciendo: se ha demostrado cabalmente desde el punto de vista general que la gestión administrativa del director se relaciona con la imagen institucional, Se ha demostrado que la relación de los recursos humanos se relaciona con la práctica de la solidaridad dentro de la institución educativa.

Se ha demostrado totalmente que el liderazgo del administrador institucional se relaciona con la comunicación interna de la institución educativa. Al igual que la operación de las dependencias administrativas se relaciona con el desarrollo del compromiso de la institución.

Para este investigador el liderazgo tiene que estar estrechamente ligado a la comunicación entre los trabajadores de la institución educativa. Esta investigación nos dará la visión para la propuesta que vamos a plantear.

## **2.2. Base teórica científica**

### **2.2.1. Teorías del liderazgo**

#### **2.2.1.1. Teoría de los rasgos**

Busca el conjunto de atributos o características de la personalidad, tanto físicos, sociales o intelectuales que permitan describir a los líderes y poder diferenciarlos de los no líderes (Allport 1970). Para ello se estableció 5 características:

- a. Ambición y energía.
- b. Deseo de dirigir.
- c. Honradez e integridad.
- d. Confianza en sí mismo.
- e. Inteligencia y conocimientos adecuados para el puesto.

Según esta teoría si se está en presencia de un sujeto que reúna dichas características se estaría en presencia de un verdadero líder.

Sin embargo, encontraron que la mayor parte de los líderes eran inteligentes, dominantes, seguros de sí mismos, dotados de alto nivel de energía, y de conocimientos

relevantes sobre la tarea. Pero también observaron que el hecho de poseer estas características no garantizaba que la persona fuera líder.

Si bien es cierto todas las personas somos diferentes y tenemos diferentes rasgos de personalidad lo que nos permite actuar de diferentes formas en las diversas circunstancias en las que nos encontramos es por ello que la teoría de los rasgos nos da a conocer que debemos comprender a los demás desde su forma de ser de su personalidad, es así que esta teoría nos sirve para la investigación por que nos ha permitido conocer los rasgos de personalidad de los trabajadores de la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros”, para poder conocer el estilo de liderazgo que practican los trabajadores y padres de familia.

#### **2.2.1.2. Teoría del comportamiento**

Surge debido al poco éxito de la teoría de los rasgos. Busca demostrar si el comportamiento tiene que ver directamente con el desarrollo del liderazgo. Los investigadores de La Universidad del Estado de Ohio, en Estados Unidos, identificaron dos dimensiones independientes en el comportamiento de los líderes(Santacreu, López, y Márquez, 2002)

a. La estructura de inicio, que estaba referida al grado que tiene un líder para definir y estructurar su función y la función de sus subordinados o equipo de trabajo para poder alcanzar sus objetivos. Este líder se identifica por las formas en que asigna las responsabilidades o tareas a sus subalternos, siendo estas tareas específicas, y por la forma como espera que los trabajadores desarrollen esas pautas dadas, así como el efectivo cumplimiento del trabajo en el tiempo estipulado.

b. La consideración es la forma o nivel en el cual el líder desarrolla las relaciones con sus subalternos en un ambiente óptimo marcado por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los integrantes de su equipo y el interés por sus problemas y sentimientos.

Según esta investigación los líderes que desarrollan efectivamente los comportamientos propios de la estructura inicial y la consideración, son sujetos que por lo general logran alcanzar todas las metas propuestas y la satisfacción de sus equipos de trabajo u organización.

Otra investigación, pero esta vez realizada en SurveyResearch Center de la Universidad de Michigan en 1960, observó y estableció otras dimensiones del comportamiento de liderazgo:

a. Liderazgo orientado a los empleados, que se caracterizaba por desarrollar una conducta de interés hacia la relación con sus empleados, en sus necesidades y presto a aceptar las diferencias entre cada uno de ellos.

b. Liderazgo orientado a la producción, donde la conducta desarrollada por el líder le otorgaba más importancia a la producción y a la forma de llevar a cabo el trabajo por sus subalternos, sin interesarse en ellos, sus empleados solo eran un medio para producir.

### **2.2.1.3. Teoría del liderazgo carismático**

Se dice que es una extensión de la teoría de la atribución. Plantea que los seguidores le atribuyen al liderazgo hechos o habilidades heroicas o extraordinarias debido a determinados comportamientos. Varios autores han intentado establecer las

características de este liderazgo, y en ese intento el autor Robert House(1993) estableció tres:

- 1.- Confianza elevada en sí mismos
- 2.- Fuertes convicciones en sus creencias.
- 3.- Dominio.

#### **2.2.1.4. Teoría del líder transformacional**

Se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. (Financiera, 2014).

Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns (1978) o Bass (1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo (1999) la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”.

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) citados en (Oliveira y Feldfeber, 2006) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma

español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:

Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio).

Todo líder transformacional es aquel que busca en sus seguidores transformarlos en líderes, con la finalidad de obtener resultados valiosos en la gestión educativa. En la red educativa se busca tener trabajadores con amplio espíritu de liderazgo tanto fuera de la institución educativa como en las aulas, que les permita formar estudiantes líderes capaces de mejorar la calidad de vida de la comunidad, y sobre todo gestionar sus propios logros.

Al respecto Burns (1978) define el liderazgo transformacional como un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Burns diferencia el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, para Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones y rediseña percepciones y valores, los cambios

de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas.

Si bien es cierto Burns en sus inicios diferencio el liderazgo transformacional del liderazgo transaccional pero no debemos olvidar que conforme han pasado el tiempo las organizaciones han cambiado, y los retos que les plantea la sociedad cada vez exige mayor esfuerzo e innovación, tal es así que los directivos y gerentes deben manejar muchos estilos de liderazgo.

Tal es así que Cajo (2012), plantea una nueva concepción de liderazgo educativo rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar. En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas. (Cajo y Emérita, 2012)

### **2.2.2. Liderazgo transformacional**

Según el Diccionario de la Real Academia Española, líder (del inglés leader, guía) es aquella persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

El Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorece la guía y el control de una o varias metas. "Es aquella persona que va a la cabeza y sobre sí tiene la responsabilidad de llevar adelante las aspiraciones del grupo".



Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen sus metas. Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos. “Es un proceso a través del cual una persona - el líder- asegura la cooperación de sus seguidores”.

El liderazgo transformacional es una etapa en que el líder se convierte en líder de líderes, capaz de descentralizar el poder, entre todos los trabajadores de la institución, tal es así que Robbins, (2004), afirma que hay líderes que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. Se trata de los líderes transformacionales.

Al respecto Bernal A., (2001), el liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Para el autor poner en práctica el liderazgo en la escuela implica descentralizar el poder, distribuir roles entre los trabajadores y darles capacidad de decisión para mejorar la calidad de la organización educativa.

### **2.2.3. Dimensiones del liderazgo Transformacional**

Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las “Cuatro I’s” (Bass y Avolio, 1994). Estas son Carisma, Estimulación

Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. Las cuales detallamos a continuación.

### **2.2.3.1. Carisma o influencia idealizada atribuida**

El término Carisma (en Griego, regalo, don, talento) fue introducido al campo de las Ciencias Sociales por el sociólogo alemán Max Weber, quien lo definió como “una cierta cualidad de una personalidad individual con virtud por la cual es puesto aparte de los hombres ordinarios y es tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, sobrehumanas, o al menos específicamente excepcionales” Weber, (1968:241), en Khatri y otros, 1999). En Ciencia Social y Ciencia Política, el Carisma ha sido usado para describir líderes, quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores (Bass, 1985), citado en (Arodi, 2013)

El carisma identifica un conjunto de caracteres de las personas para poder expresar confianza y calidad de líder, el líder tiene que mostrar buen carisma, inspirar confianza, y lealtad de parte de sus seguidores. El modelo de la propuesta de liderazgo transformacional, propone estrategias para desarrollar la calidad y carisma humano entre los trabajadores para poder ser líderes transformacionales de calidad.

### **2.2.3.2. Carisma o influencia idealizada conductual.**

El Carisma o Influencia Idealizada hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (Bass y Avolio, 1994) en (Arodi, 2013)

Según esta cita el líder debe educar con el ejemplo, debe mostrar una personalidad buena y llena de valores que permitan ser un personaje digno de seguir e imitar, además debe tener la capacidad de reconocer las capacidades de los demás y de delegar funciones de acuerdo a sus capacidades.

### **2.2.3.3.Motivación inspiracional**

Yukl y Van Fleet (1982), en Bass, (1985, 1990), definieron como inspiracional la conducta del líder que “estimula entusiasmo entre los subordinados por el trabajo del grupo y dice cosas para construir su confianza en su habilidad para desempeñar exitosamente asignaciones y lograr objetivos grupales”.

Bass define a la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (Bass y Avolio, 1994), en (Arodi, 2013)

El líder debe ser un comunicador nato debe contagiar el carisma e inspirar a sus seguidores al logro de metas trascendentes que permitan mejorar la calidad de la organización de la Red Educativa.

### **2.2.3.4.Consideración individualizada**

Por Consideración Individualizada, se entiende que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y

desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994) citado en (Arodi, 2013)

La consideración individualizada tiene mucho que ver con el talento humano el líder debe reconocer a sus seguidores por sus logros y capacidades individuales que muestra y como debe hacer para mejorar la calidad de la gestión, desde la distribución de las tareas dentro de la institución educativa.

#### **2.2.3.5. Estimulación intelectual**

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994).

La Estimulación Intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo a su independencia y autonomía. Lo que se diferencia de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Bass, 1990).

El director líder debe reconocer la capacidad intelectual de sus seguidores saberles valorar sus logros y considerarles en los equipos de gestión dentro de la institución educativa.

#### **2.2.4. Liderazgo como proceso educativo y cultural**

El liderazgo en las organizaciones estuvo orientada por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. La investigación en la primera

mitad del pasado siglo se centró en identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de personalidad, de capacidad personal) que definen al líder y trató de relacionar éstos con la eficacia del mismo. Progresivamente, el foco de atención se desplaza a las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo. A ese foco en conductas le sigue la preocupación por los contextos, es decir, por la influencia que ejercen sobre las conductas y los estilos de liderazgo las coordenadas contextuales en las que se desempeña el trabajo (teorías de contingencia y situacionales).

Aún con sus particularidades, estas teorías, originadas en contextos no-escolares, comparten algunos rasgos comunes en su concepción del liderazgo, tales como la tendencia a considerar que éste se localiza en ciertos roles de la jerarquía organizacional, y a equiparar líder con la persona que los ocupa. Además la consideración que el liderazgo es un proceso centrado en metas cuya función es influir en el rendimiento de la organización y el líder exitoso es aquel cuya organización logra las metas planteadas, o la focalización en los comportamientos del líder.

Este liderazgo en el aspecto educativo también va a aparecer como un factor para movilizar los grupos, ya sea de académicos o de alumnos hacia una dirección correcta. Así, el factor humano (el maestro) ayudará a un grupo (estudiantes) a identificar hacia donde se dirigen y luego los motivará a alcanzar metas.

## **2.2.5. Gestión Educativa**

### **2.2.5.1. Definición**

El término gestión se define como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.

Etimológicamente, gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, corto, y mediano plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general, la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación. En este sentido, (Palladino, 1998), plantean que: “La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finalidades de las instituciones.

La administración, por su parte, es definida por Fremont E Kast, citado por Hernández (2010), como la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) Dirección hacia el objetivo, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas, 4) dentro de una organización. Es aquella parte del proceso de enseñanza aprendizaje, que introduce elementos de organización y orden al sistema educacional, con el fin de hacerlo más preciso y efectivo para así conseguir los objetivos o metas propuestas definido por Ortuzar, Patricio y Osorio, Ivonne, (1990).

La gestión educativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que estos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones. La administración

es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

Desde la gestión educativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados. En el sistema educativo, la gestión educativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio. El proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo (Rodríguez, 2004).

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. La gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio. En conclusión, ambos términos están estrechamente ligados y uno es la

consecución del otro; en ese sentido, la gestión es la parte operativa de la administración.

#### **2.2.5.2. El enfoque de sistemas en la administración**

Las experiencias administrativas estuvieron ordenadas por lógicas de pensamiento y razonamiento que corresponden a diferentes escuelas administrativas. Cada enfoque con sus características propias y aplicadas a diferentes contextos ha dirigido el comportamiento administrativo de ejecutivos, gerentes, académicos, directores, etc. De esta manera, surge la “teoría general de sistemas” buscando, antes que solucionar problemas, producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica(Choque y Mamani, 2001).

La teoría general de sistemas nace como respuesta a enormes desaciertos dentro de la administración empresarial, en la actualidad se usa en casi todos los campos de la organización social, económica, política y sobre todo educativa, tal es así que en la red educativa “Los Bravos Pakamuros” se pretende implementar un modelo de gestión educativa basado en la teoría de sistemas que garantice la calidad de la gestión educativa.

Hoy en día, el término sistema es utilizado con mucha frecuencia en todas las disciplinas y ocupaciones, entendiéndose como: un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.

Desde una perspectiva más relacionada con el proceso administrativo, se entiende el sistema como “la combinación ordenada de partes que aunque trabajen de manera independiente, se interrelacionan o interactúan y, por medio del esfuerzo colectivo y



dirigido, constituyen un todo racional, funcional y organizado, que actúan con el fin de alcanzar metas de desempeño previamente definidas” (Beech, Chadwick y Campo, 2009).

Este concepto de sistema, que tiene una gran aplicabilidad en el campo administrativo, es el que se sigue en el presente trabajo, pues, reconoce la importancia de estudiar el carácter interrelacionado de las funciones administrativa en una institución educativa y, propugna la colaboración y participación de todos los elementos que tienen que ver con el proceso educativo actual.

Con base en este concepto, se considera a una organización, entre ellas una institución educativa, sus fines y objetivos como un todo indisoluble e interdependiente, tratando cada fase del sistema - insumos, proceso y producto – en igualdad de importancia y como un todo en interacción. Además, las organizaciones se consideran sistemas abiertos, pues se reconoce la interacción dinámica que responde a su ambiente (que es parte de una sociedad mayor), donde su comportamiento obedece a un aspecto probabilístico y no determinado.

La administración, así enfocada dentro de los sistemas, centra su actuación en la toma de decisiones, que es influida por el comportamiento del dirigente. Precisamente por esto, el estilo de dirección que mira hacia el concepto de los sistemas es aquel que contempla la trascendencia como uno de los principios fundamentales; es decir, la importancia que posee el tener en cuenta el efecto que tienen las decisiones tomadas acerca de un sistema sobre otros; la búsqueda de una dirección participativa es una de las formas bajo las cuales se puede llevar adelante un plan para optimizar los efectos de esa trascendencia, donde el director debe adoptar una postura de desarrollo de sus funciones.

En ese sentido, el sistema de gestión educativa desempeña un papel primordial en el logro de los propósitos institucionales, pues, las instituciones escolares que integran un sistema educativo son concebidas como organizaciones sociales, cuyas características generales, en todas las sociedades, se relacionan con los procesos de educación y los medios que la sociedad dispone para lograr sus objetivos de supervivencia cultural y de integración social de las personas. Estas organizaciones llegan a institucionalizarse en la medida en que dan respuesta a una necesidad social permanente, como es la educación, regulando las actividades escolares de los individuos, con pautas definidas, para atender así las necesidades y aspiraciones educativas de un grupo social organizado (Choque 2001).

Es bueno resaltar que la dinámica de relaciones entre las instituciones escolares y el contexto sociocultural no actúa en una sola dirección. Si, por un lado, el medio sociocultural (instituciones y grupos humanos) ejerce influencia en la orientación y administración de las instituciones escolares, éstas, a su turno, también ejercen influencia de retorno sobre los grupos sociales, las personas y las instituciones del medio social, produciendo así un movimiento cíclico que determina cambios en la estructura y concepción cultural de las sociedades.

En síntesis, la teoría de los sistemas, adoptada en la presente investigación, permite describir que las organizaciones, entre ellas la institución escolar, son entendidas desde el punto de vista social y estudiadas como sistemas capaces de enfrentar problemas, resolver e innovar; estos sistemas están compuestos de partes interrelacionadas entre sí, formando un todo orgánico, a través de procesos pedagógicos, organizacionales y administrativos, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos. No obstante que se asume esta posición, la misma queda en el nivel de discurso de los

protagonistas del hecho educativo, pues al ver los resultados de esta acción en la práctica, los mismos advierten la necesidad de una interacción mutua y recíproca de la institución educativa con las organizaciones o instituciones del contexto.

De lo anterior, se deduce que la administración de la educación tiene dos dimensiones: una macro institucional que comprende a toda la institución; y la otra, micro institucional, referida al proceso de enseñanza y aprendizaje. Por tanto, quienes forman parte de las instituciones educativas, día a día desarrollan, aun inconscientemente, la tarea de la administración educativa, tanto en el nivel organizativo institucional como en el nivel técnico pedagógico, en el proceso enseñanza y aprendizaje, ya que existe la necesidad de una coordinación eficiente que lleve al logro de la misión y las metas tanto individuales como institucionales y sociales.

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

El proceso de la gestión educativa comprende las funciones de planificación, organización, dirección y evaluación (Stoner y Freeman, 1994). Estas funciones se ejecutan para determinar y satisfacer los objetivos mediante los recursos humanos y financieros. Por ello, cada una de estas funciones o etapas de la aplicación requiere fundamentalmente de un buen entendimiento de los objetivos, recursos y entorno en el cual se opera y de las convicciones de quienes la dirigen.

Los procesos administrativos antes descritos instrumentan los cursos de acción requeridos por la gestión, a partir de los recursos y en atención a las políticas establecidas. Los procesos de la gestión administrativa se encuentran en estrecha interrelación respecto a la totalidad de acciones dirigidas al logro de los fines y objetivos de la organización. A objeto de precisar la naturaleza e importancia de los

mismos, se expondrán brevemente cada uno de ellos, así como algunos de los elementos que les tipifican.

#### **2.2.6.1. Planificación**

La planificación es un proceso fundamental de la gestión administrativa, implica ante todo previsión, parte del diagnóstico de necesidades, formulación de políticas, misión, visión, objetivos, fijación de metas y previsión de recursos; estos elementos son primordiales y responden al contexto de la institución para la cual se planifica, en consideración a ello, se definen los cursos de acción y se seleccionan los medios para llevar a cabo las acciones que permiten lograr los objetivos.

Sobre este punto, Diez y otros (2001) afirman que “la planificación constituye la función más importante del proceso administrativo. Es esencial para que las organizaciones logren objetivos y mejores niveles de rendimiento, incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización”.

En esa misma línea de pensamiento, Bounds, Woods, y Woods (1999) señalan que: “La planificación es decisiva, es el proceso mediante el cual organizaciones e individuos tratan de pronosticar el futuro, anticipar problemas, identificar oportunidades y aprovechar plenamente el personal, tiempo y otros recursos. Representa un primer paso esencial para hacer mejoras en toda la organización”.

La planificación implica una estrategia encadenada de acciones en relación a acontecimientos cotidianos, para fijar dirección y establecer cierto margen de seguridad a los cambios necesarios que se deben hacer; se sustenta en acciones adecuadas para que cualquier intento de cambio aporte resultados positivos con un mínimo de dificultades. Se le puede definir como un proceso sistemático y continuo que parte de acciones pasadas para perfilar y anticipar nuevas estrategias y escenarios posibles, mediante ella

se busca responder a los retos que se le plantean a las instituciones respecto a las exigencias sociales.

En este sentido, la planificación es un proceso crucial en la gestión administrativa, con respecto a la utilización adecuada de los recursos existentes para lograr, desde una perspectiva racional, estratégica y prospectiva, la construcción de escenarios para el inicio, desarrollo y consolidación de acciones pertinentes a los requerimientos del contexto interno y externo de la escuela.

#### **2.2.6.2. Organización**

El término organización hace referencia a un sistema orientado a formalizar los comportamientos en los desempeños y, a buscar esquemas generalizadores de motivación al logro, de determinados fines mediante la ordenación y disposición de elementos para dar cumplimiento a diversas funciones según la misión establecida. El vocablo organización se utiliza en diversos campos de la sociedad, en atención a la estructura y función que asume una entidad social, en sentido amplio, puede ser una empresa o corporación que aglutina a grupos de personas que interactúan con el fin de lograr los objetivos, también se refiere a un proceso de la gestión administrativa; en este contexto, se asocia a la acción de preparar, ordenar, estructurar, disponer de manera conveniente los recursos humanos, materiales y otros que sean pertinentes con los objetivos que le marcan horizonte.

La organización como proceso conlleva a un encadenamiento de acciones orientadas por el qué y cómo ha de hacerse, de modo que exista un método para la aplicación de procedimientos, estrategias y técnicas en la instrumentación de las operaciones. Implica la adecuada disposición de los elementos (medios, personas) necesarios para la conducción y mantenimiento de un sistema, en el que todos los

miembros cumplan su contenido con eficacia y calidad. La organización lleva implícito un hilo estructurado que permite armonizar, acordar, ajustar y adecuar las interrelaciones entre el personal y las instancias de una institución para un mejor funcionamiento y equilibrio en la articulación de los componentes de la totalidad o sistema; como proceso tiene el propósito de asegurar la correspondencia entre las disposiciones oficiales y el ideario o proyecto que define la filosofía de la institución.

Mediante la organización se operacionalizan las políticas, misión, visión, objetivos, metas, estrategias y recursos que se plantea la institución, es lo que permite la realización de las diferentes funciones y hacen que se cumplan cabalmente. La organización facilita la diferenciación e integración de los distintos elementos, de modo que, se establezca la estrecha conexión con los mecanismos de estabilización, el rendimiento y permanencia del sistema.

En la organización es fundamental cuidar los recursos, disponerlos en el orden requerido para el desarrollo de los procesos y logros en los resultados. En este orden de ideas, el recurso humano se constituye en un elemento trascendental dada su estructura personal integrada por conocimientos, experiencias, motivaciones, emocionalidad, inquietudes, necesidades y expectativas, valores que lo configuran como un ser social que le permiten responder a una multidimensionalidad de factores (culturales, psicológicos, sociales, espirituales) que entran en juego en su interacción con otras personas, y a partir de la cual establece una dinámica compleja, primordial para atender desde la determinación de roles, sus funciones y tareas.

La organización del trabajo en los centros educativos conlleva a una acción deliberada y cuidadosa dado que constituye un entorno de aprendizaje en todas sus dimensiones. “Una escuela es un ambiente que un grupo de personas ordena para

estimular el aprendizaje, y contribuir a la formación de los miembros que en él participan” (Amarante, 2000).

La escuela puede ser definida como un sistema abierto en el que se articulan personas y medios en función de unos objetivos comunes y que inserta en un contexto determinado bajo la dirección del estado y la sociedad. En la escuela se establece la estructura organizativa asociada a los fines, objetivos y metas que la guían mediante la formalización contenida en reglamentos, normas y procedimientos administrativos, determinación de funciones y tareas y las interrelaciones entre las diferentes posiciones del personal.

La estructura formal de la organización escolar puede definirse como la integración de los modos en que el trabajo o servicio es dividido entre diferentes acciones o tareas coordinadas para lograr la consistencia interna del funcionamiento de la escuela. Sin embargo, en su interior se entrelazan la estructura formal y la informal (actuaciones espontáneas de grupos no previstas en la formal), esto le imprime una dinámica organizacional particular al centro escolar. La expresión de la organización formal puede observarse en los organigramas que reflejan gráficamente los elementos caracterizadores de la estructura institucional.

La organización escolar parte del conjunto de medios de que dispone para conducir el proceso educativo hacia la superación constante de las personas y los procesos que se atienden de acuerdo al currículo que se administra. A partir de la organización como proceso, el personal directivo se ocupa de los problemas materiales, relacionales, instruccionales, cognitivos y actitudinales que entrañan el gobierno y la gestión administrativa de la comunidad escolar. En este sentido, la dirección del plantel

procura que la estructura y funcionalidad escolar facilite la optimización de los servicios educativos que ofrece a la población usuaria del sistema.

Organizar la actividad escolar implica organizar el ámbito para la vida del estudiante, disponiendo de los recursos y estructurando situaciones para la expresión de los diferentes potenciales creadores y se sienta motivado, animado y apoyado en sus esfuerzos asociados a la adaptación, aprendizaje, construcciones y rendimiento; “no perseguido y ahogado por sistemas rígidos y autoritarios que matan toda iniciativa y que conducen a la rutina” (González, 2000). El estudiante constituye el componente curricular de mayor fuerza, y es él, quien justifica los deliberados esfuerzos que se hacen para su formación.

### **2.2.6.3.Dirección**

Dirigir una organización social, implica ponerla a funcionar a partir de una estructura organizativa para guiarla desde el sitio donde hoy se encuentra, hacia un lugar mejor en el futuro. La dirección es la expresión integrada entre recursos, estructura y estrategia, que se sintetizan en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo. En este sentido, la dirección marca la orientación a la acción concreta y simultánea a la ejecución de las actividades; es el proceso de gestión que hace posible la planificación y la organización a través de la programación, desarrollo y monitoreo de los procesos de las personas que intervienen como responsables e implicadas en los mismos.

En el proceso de dirección cobra significativa importancia gestionar el recurso humano en cuanto a las relaciones interpersonales y el comportamiento de las personas, de manera que, se les facilite el desempeño de acuerdo a las funciones establecidas, a través de un proceso que concilie los intereses de los trabajadores y la organización y,



canalice las necesidades, mantenga la disciplina y la unidad de dirección. Sobre este punto, Lepeley (2001), afirma que “la satisfacción de necesidades básicas, afectivas, económicas y espirituales, permiten cimentar las bases humanas y afectivas que son imprescindibles para implementar con éxito una gestión de calidad”.

En el contexto de la educación, la dirección de la gestión académica ha de ser cuidadosamente manejada ya que requiere la revisión y actualización de sus procesos en forma permanente. Los directores tienen la mayor responsabilidad en la complejidad dinámica de la organización educativa.

Acerca de esta función, González (2000) plantea que: “La dirección escolar tiene carácter complejo, del director depende el acierto o fracaso de los planes y la organización de los mismos. Resulta difícil manejar personas, el director de toda institución educativa deberá cultivar y respetar al elemento humano en todas sus fases y manifestaciones, deberá tratarlo en un estado de autoestima que le permita el mejor rendimiento y disposición de elevar la calidad de la enseñanza, la de los alumnos y, con ello, el medio donde se desenvuelve”.

Las ideas expuestas por el autor, remiten a las múltiples facetas que debería atender el director de una escuela en las interrelaciones sociales, exige conocimiento de las condiciones y situaciones en las que vive y se desenvuelve el personal a su cargo: docentes y alumnos; a fin de prestar atención a los aspectos humanos, conduciéndolos mediante un liderazgo flexible, creativo y diligente. Dirigir es, entonces, conducir correctamente la realización de actividades hacia el término señalado, ello incluye los siguientes aspectos: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

#### **2.2.6.4.Evaluación**

Al término evaluación se le confieren diferentes significados y puede aplicarse en escenarios, procesos y actores diversos y en variadas circunstancias. Su práctica se realiza a través de un conjunto de estrategias, procedimientos e instrumentos, siguiendo los lineamientos de un determinado modelo de evaluación o combinando electos teóricos, procedimentales de varios modelos con el objeto de obtener la información requerida para conocer las condiciones y situaciones en las que se llevan a cabo los procesos y se analizan los elementos de los mismos, al compararlos con las metas fijadas.

En tal sentido, en este proceso se consideran tanto las necesidades y limitaciones encontradas, como los niveles de logro alcanzados; de este modo, la evaluación facilita la confrontación de lo que se ha hecho con lo que se quería hacer y, con ello, la toma de decisiones a fin de mejorar la planificación futura. La evaluación como proceso de valoración ha ampliado su espacio y cualquier actividad, proceso, gestión, comportamiento y desempeño puede ser evaluado en los diversos ámbitos de operación y actuación de una organización social.

En los últimos años, la evaluación se ha convertido en un tema de interés en las instituciones educativas; trascendiendo “la evaluación centrada en el aprendizaje, o en el rendimiento del alumno. Hoy se habla de planes de evaluación, criterios de evaluación, evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación del sistema educativo” (García, 1997). Lo cual indica que, progresivamente se ha ido desarrollando una cultura de la evaluación; las investigaciones y la literatura existentes sobre evaluación educativa, son una muestra de ese cambio.

La evaluación como proceso de la gestión administrativa, tiene entre los elementos básicos que la definen: el control, el monitoreo y el seguimiento; específicamente, los insumos, acciones, procesos y resultados, producto de la dinámica organizacional.

### **2.2.7. Dimensiones de la gestión educativa**

Para el análisis y fundamentación teórica de la gestión educativa coincidimos con la propuesta de Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerrondo, I. (1992), quienes establecen en su libro *Las Instituciones Educativas: Cara y Ceca*, las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria; que a continuación se describen:

#### **2.2.7.1. Dimensión institucional**

En esta dimensión los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En esta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

El área organizativa es el área funcional del centro educativo. Aquí se ubican las tareas de carácter administrativo, carácter laboral, y el uso de los recursos económicos. Cuando se trata de lo organizativo no solo nos referimos a la estructura formal de la organización sino también a una serie de otras dimensiones entrelazadas que conforman el aspecto organizativo. Así lo señala Gonzales (1994), al considerar la dimensión relacional, procesual, ambiental, y de valores como parte de lo organizativo del Centro Educativo:

La dimensión relacional: En un Centro Educativo se encuentran relaciones informales como negociaciones, enfrentamientos, cooperación. También hay relaciones profesionales caracterizadas por la cooperación o por el aislamiento, o por el conflicto.

Dimensión de valores: Un Centro Educativo se articula y funciona en base a determinadas concepciones, valores, ideologías, creencias, supuestos.

Dimensión procesual: Se refiere a los mecanismos y procedimientos que pone en marcha la organización para poder funcionar día a día como los procesos de enseñanza-aprendizaje. Asimismo se refiere a procedimientos que lo posibilitan como la

planificación organizativa, la coordinación, la toma de decisiones, el liderazgo y dirección, la evaluación.

Dimensión ambiental: Esto se explica en tanto el centro educativo forma parte de una compleja red de relaciones sociales, económicas, políticas y culturales en un momento histórico así como de un contexto local determinado.

#### **2.2.7.2. Dimensión administrativa**

La administración es definida por Ugalde (1979) citado por Berigüete (2009), como, proceso que, en su relación, comporta varias acciones, encadenadas, como un conjunto coherente, y ejecutadas para obtener del sistema educativo el máximo rendimiento posible. Es decir la administración constituye, fundamentalmente, las actividades, los medios, los actores, etc. involucrados en la educación que buscan principalmente la eficiencia en el trabajo institucional.

La administración educativa favorece el dinamismo y la eficiencia, procura utilizar al máximo los recursos con los que cuenta, coordina a quienes en ella se encuentran, en busca de un objetivo común. Es una de las actividades más importantes que realiza el hombre. Desde que nuestros antepasados empezaron a agruparse para cumplir propósitos que no podía lograr individualmente, en esta forma de administración nace como base y parte esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que fueron creciendo estos grupos dando lugar a la sociedad la tarea de los líderes o administradores de dichos grupos se volvía más importante.

La administración adquiere relevancia cuándo no sólo la utilizan los grupos más grandes sino que esté presente para impulsar a un grupo pequeño; simplifica el trabajo para establecer principios, políticas, para lograr mayor rapidez y efectividad en las

actividades a realizar. Sabemos que al aplicar adecuadamente todos los lineamientos establecidos por la administración el resultado será mayor productividad y eficiencia en cualquier grupo social organizado. En nuestra vida diaria tomamos un sin número de decisiones eligiendo alternativas y buscando soluciones, es en ello en lo cual la administración adquiere mayor importancia, porque tomar decisiones no es otra cosa más que administrar. Para el desarrollo exitoso de cualquier actividad que se realice es fundamental aplicar una buena administración.

Desde la dimensión administrativa se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas; se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia actualmente, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento

de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

### **2.2.7.3. Dimensión pedagógica**

El área pedagógica es la que realiza la finalidad principal de la institución educativa. Allí se realiza la labor de enseñar y aprender, es el área encargada de estimular el desarrollo de las capacidades adaptativas del alumno y su maduración como persona. Es el área básica sin la cual no puede concebirse la existencia de un centro educativo.

Se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación (Frigerio, Poggi, Tiramonti, Aguerrondo, 1992).

En segundo lugar, es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el

desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares preescritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa.

Con el fin de orientar los trabajos participativos en las comunidades de práctica (Wenger, 1998), durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para el nivel de Educación Básica y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas (dentro y fuera de las escuelas).

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel sólo se hacen las prescripciones correspondientes pero no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los alumnos.

El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

Es en la escuela, ubicada como nivel de concreción curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo durante los procesos y prácticas educativas. El tercer nivel de concreción curricular es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y por qué enseñar y evaluar, los



aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

No se trata de arribar al conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero si a la identificación de los elementos centrales de estos planteamientos para estar en posibilidad de contextualizar las problemáticas que se determinen atender.

#### **2.2.7.4. Dimensión comunitaria**

Según De Haro (1992) cada vez más, se reafirma el convencimiento de que la formación ciudadana debe darse con una alternativa pedagógica que integre y complete armónicamente los momentos educativos institucionales y no institucionales. Ello conduce a la instauración de un sistema educativo abierto, poliinstitucional e integrado, capaz de asegurar resortes y oportunidades formativas a toda la comunidad (Frabboni, 1981). Para ello, se debería establecer un doble polo de atracción con estrecha relación entre ellos: el primero, caracterizado por las oportunidades educativas de vivir en contacto directo con los diversos aspectos de la realidad, sin mediación educativa institucional.

El segundo, concerniente al trabajo educativo institucional, consistiría en la transmisión de la experiencia formativa realizada en el territorio, en sistematización cultural. Así, la ciudad, por ejemplo, no se limitaría a hacer de soporte a las instituciones educativas y pasaría de la fase de la puesta en disposición de recursos a otras iniciativas formativas de base, en estrecha relación formadora con aquellas (Alfieri, 1985). Fundamentalmente, lo que se demanda es una mayor extensión y participación en el hecho educativo, la búsqueda de nuevas relaciones entre la sociedad, los ciudadanos y las instituciones educativas. Se instauraría, como expresábamos

anteriormente, en la idea de "Sociedad Educadora", sociedad que aprende y hace aprender, la superación de la Educación como privativa de un momento evolutivo concreto en el desarrollo de los ciudadanos, para dar paso a una Educación durante toda la vida de los individuos.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **2.3.1. Líder**

Es la capacidad que se tiene para influir sobre el grupo, de tal manera que los integrantes sientan la necesidad de lograr las metas propuestas o el logro del bienestar común.

#### **2.3.2. La autodisciplina**

Es la capacidad de dirigir y controlar tus propios actos, para lograr la consecución de tus metas propuestas, pero se deben seguir normas y reglas que han sido socialmente aceptadas, o aceptadas por el grupo.

#### **2.3.3. La autoconfianza**

Es una actitud que ejerce una influencia positiva en el desarrollo y en la relación con los otros. El grado de éxito de una persona es proporcional a la fuerza con la que cree en sí misma y en sus capacidades.

#### **2.3.4. Liderar**

Es asumir la responsabilidad de gestionar un equipo humano y manejar recursos de toda índole, es motivar y animar a las personas para que logren objetivos comunes, es un proceso en el cual las personas siguen voluntariamente al líder ya que este tuvo la capacidad de convencimiento y motivación hacia los demás.

### **2.3.5. Dirigir**

Es la acción de gobernar, fijar las reglas y normas que deben cumplirse para lograr los objetivos planteados, aquí el integrante del grupo que no cumple las reglas o normas es separado del grupo, aquí las personas tienen que cumplir los mandatos sin objeción, pues no tienen una decisión democrática.

### **2.3.6. Liderazgo compartido**

Se busca la participación de todo el colectivo de personas de acuerdo a sus habilidades pueden asumir el liderazgo en determinado momento o tarea a ejecutar, se puede decir que es el resultado de la convivencia democrática y la gestión participativa.

### **2.3.7. El liderazgo institucional**

Las administraciones educativas tienen la responsabilidad de crear las mejores condiciones para que los centros sean lugares donde todos los alumnos convivan, aprendan y tengan éxito en sus objetivos académicos.

Ejercer el liderazgo institucional pasa por conectar las exigencias sociales con las necesidades de los docentes y alumnos.

### **2.3.8. Gestión Educativa**

Es el proceso mediante el cual los actores educativos interactúan aplicando políticas, programas, desarrollando estrategias para mejorar la calidad del servicio que brindan en el aspecto pedagógico, administrativo, gestión de recursos y proyección a la comunidad.

### **2.3.9. Gestión institucional**

Se entiende como la interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos; y sobre los cuales descansa la toma de decisiones de toda unidad educativa. Desde esta

perspectiva, corresponde a este tipo de gestión la marcha de la organización educativa en su conjunto sobre la base de los roles y funciones administrativas básicas: planeamiento, organización, dirección y control; la gestación de un clima institucional adecuado y la toma de decisiones.

#### **2.3.10. Gestión administrativa**

Se entiende la administración como un proceso que comprende la dirección y control de las actividades de los miembros de una organización formal, como puede ser una escuela, universidad o asociación de cualquier tipo que tiene objetivos propios y distribución de funciones entre sus miembros. Asimismo, el proceso administrativo comprende el establecimiento de sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.

#### **2.3.11. Gestión pedagógica**

Le corresponde la conducción del proceso enseñanza aprendizaje desde el campo curricular, didáctico y evaluativo. Por tanto, involucra las actividades que, período tras período, combinan los factores educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable. Dicha combinación no sólo implica relaciones técnico pedagógico, sino también una relación personal, social y humana.

#### **2.3.12. La gestión comunitaria**

La gestión comunitaria, está compuesta por las comunidades que sean capaces de administrar, operar y mantener los sistemas con criterios de eficiencia, eficacia y equidad tanto social como de género. Estos entes comunales, toman todas las decisiones, teniendo el control de los recursos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Hipótesis de investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis central**

Existe relación significativa entre las estrategias de liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.

#### **3.2. Variables.**

##### **V1: Estrategias de liderazgo transformacional**

##### **Definición conceptual**

El liderazgo transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas. (Bernal A. 2001)

##### **Definición operacional**

Es la propuesta de un conjunto de estrategias que tienen que ver con el desarrollo del liderazgo transformacional, para la mejora de la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros”, los talleres son dirigidos a docentes y directores de las Instituciones Educativas que forman parte de la Red.

## **V2: Gestión educativa**

### **Definición conceptual**

“La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finalidades de las instituciones” (Palladino, 1998).

### **Definición operacional**

Son las tareas que se distribuyen en los equipos de trabajo formados por los docentes de la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros”, consiste en el proceso de planificación de proyectos y políticas educativas con la finalidad de mejorar el servicio educativo mediante la aplicación de la propuesta de liderazgo transformacional.

### 3.3. Matriz de Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Escala/ Valor	Técnica/ Instrumento
<b>Liderazgo transformacional</b>	Carisma o Influencia Idealizada Atribuida y Conductual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hace sacrificios personales para el beneficio de otros</li> <li>2. Mantiene la calma durante las situaciones de crisis</li> <li>3. Nos entrega confianza de que sobrepasaremos los obstáculos</li> <li>4. Despliega extraordinario talento en todo lo que emprende</li> <li>5. Exhibe convicción en sus ideales, creencias y valores</li> <li>6. Toma una posición respecto a asuntos difíciles</li> <li>7. No se involucra en los problemas institucionales</li> <li>8. La confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades</li> <li>9. Es consistente con sus valores y se llena de optimismo</li> </ol>	Ordinal/cuantitativo 1 = Poco 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Excelente	Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) de B. Bass y B. Avolio.
	Estimulación Intelectual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfatiza el valor de cuestionar las presunciones</li> <li>2. Nos estimula para repensar ideas que nunca han sido cuestionadas antes</li> <li>3. Cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas</li> <li>4. Me estimula para expresar mis ideas y opiniones</li> <li>5. Estimula el pensamiento de superación</li> <li>6. Estimula el dirigirse a los problemas usando el razonamiento y el liderazgo</li> <li>7. Inspira la confianza en uno mismo</li> <li>8. Me involucro en el equipo de trabajo</li> <li>9. Desarrollo la motivación y estímulo el desarrollo personal</li> </ol>		
	Motivación inspiracional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pone altos estándares.</li> <li>2. visiona nuevas posibilidades excitantes.</li> <li>3. Provee continua estimulación.</li> <li>4. Centra mi atención sobre lo que hay que hacer para ser exitoso</li> <li>5. Estimula el darse cuenta de lo que es esencial considerar.</li> <li>6. Oriento el trabajo en equipo</li> <li>7. Propongo incentivos al trabajo productivo</li> <li>8. Evito realizar esfuerzo extra en prevención de problemas</li> <li>9. Busco el bienestar del grupo sacrificando mis intereses</li> </ol>		
	Consideración individualizada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muestra el valor individual de los demás.</li> <li>2. Escucha atentamente y tomo decisiones.</li> <li>3. Provee consejo útil para mantener unido al grupo.</li> <li>4. Me enseña cómo identificar las necesidades y capacidades de otros</li> <li>5. Promueve el autodesarrollo</li> <li>6. Da atención especial a los miembros que parecen negligentes</li> <li>7. Demuestro confianza en el grupo</li> <li>8. Promuevo un futuro prometedor al equipo</li> <li>9. Me centro en identificar las deficiencias de la organización</li> </ol>		

Variable	Dimensión	Indicador	Escala/ Valor	Técnica/ Instrumento
<b>Gestión Educativa</b>	Gestión Institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organigrama institucional.</li> <li>2. Políticas institucionales</li> <li>3. Organización de los padres de familia.</li> <li>4. Organización de los estudiantes.</li> <li>5. Organización de los docentes y personal administrativo.</li> </ol>	Ordinal/cuantitativo 1 = Poco 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Excelente	Encuesta
	Gestión Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación administrativa de implementación institucional.</li> <li>2. Recursos institucionales.</li> <li>3. Roles y funciones de la comunidad educativa.</li> <li>4. Normas administrativas básicas.</li> <li>5. Liderazgo institucional.</li> </ol>		
	Gestión Pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programaciones curriculares.</li> <li>2. Propuestas y proyectos pedagógicos</li> <li>3. Instrumentos de gestión pedagógica</li> <li>4. Jornadas de capacitación profesional.</li> <li>5. Comunicación técnico pedagógica.</li> </ol>		
	Gestión Comunal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir el contexto institucional.</li> <li>2. Descentralizar el PEI.</li> <li>3. Proyectos Transversales.</li> <li>4. Manual de convivencia</li> <li>5. Resultados de las evaluaciones interna y externa.</li> </ol>		

### 3.4. Población y Muestra

Estuvo conformada por 60 docentes del nivel primario de la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014, de los cuales 28 son hombres y 32 son mujeres, se utilizó la muestra igual que la población por ser una muestra pequeña y para determinar la representatividad y confiabilidad del estudio, además se aplicó el criterio a juicio de investigador para muestras pequeñas.

### 3.5. Unidad de análisis

En la presente investigación se considera como unidad de análisis a cada uno de los docentes de la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014.

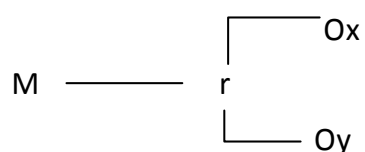


### 3.6. Tipo de investigación

Es de tipo correlacional porque se busca relacionar la variable estrategias del liderazgo transformacional con la variable gestión educativa. (Hernández, R. et al. 2010)

### 3.7. Diseño de investigación

De acuerdo al tipo de investigación, se usó el siguiente esquema:



#### Donde:

**M:** Representa la muestra constituida por la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.

**O<sub>X</sub>:** Representa la información recogida liderazgo transformacional.

**O<sub>Y</sub>:** Gestión de la calidad educativa

**r:** Relación entre las variables.

### 3.8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

Los instrumentos para recolectar la información son dos, el primero corresponde al cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) de B. Bass y B. Avolio (Anexo 01) y el segundo a una encuesta elaborado por la investigadora, que consta de 40 preguntas para recolectar información sobre la gestión educativa (Apéndice 01).

El Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas dimensiones del

liderazgo transformacional del Modelo de instrumento a aplicar es el cuestionario, Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. El MLQ en una escala compuesta por 36 ítems que miden las dimensiones del liderazgo transformacional cuya escala de valoración se detalla en el anexo N° 01.

### **3.9. Procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento de la información se realizó utilizando el programa estadístico SPSS versión 22. Los resultados fueron presentados en tablas, los cuales fueron analizadas y discutidas posteriormente los que permitieron el análisis e interpretación de los datos. Para el procesamiento y análisis de datos se utilizaron las siguientes técnicas: Tabulación de datos. Nos permite ordenar y organizar los datos en tablas, para realizar el análisis e interpretación de los datos recolectados en forma objetiva con respecto al objeto de estudio, luego de haber aplicado el test de gestión educativa y el cuestionario multifactorial de Bass y Avolio en su forma corta 5X.

### **3.10. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

El proceso de validación del instrumento como la encuesta de gestión educativa se hizo a través de la técnica de validación de contenido por criterio de juicio de expertos, según consta en el anexo 02. Quienes observaron y corrigieron algunas preguntas las cuales se superaron permitiendo plantear un instrumento pertinente.

Luego se sometió a la prueba Alfa de Cronbach para determinar la validez y confiabilidad del instrumento.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados del nivel del liderazgo transformacional en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014

**Tabla 1** Nivel del liderazgo transformacional en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014.

Dimensiones	Categorías							
	poco		Regular		Bueno		Excelente	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Carisma o influencia								
Idealizada Atribuida y	0	0,0%	16	26,7%	35	58,3%	9	15,0%
Conductual								
Estimulación Intelectual	0	0,0%	12	20,0%	38	63,3%	10	16,7%
Motivación Inspiracional	0	0,0%	16	26,7%	35	58,3%	9	15,0%
Consideración Individualizada	0	0,0%	12	20,0%	41	68,3%	7	11,7%

n = 60

**Fuente:** Cuestionario Multifactorial de liderazgo – 2014.

#### Interpretación

Analizando de manera integral la Tabla 1 podemos afirmar que los docentes califican el liderazgo dentro de la organización entre regular y bueno aproximadamente el 85% y el resto lo califica como excelente.

**4.2.Nivel de la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014**

**Tabla 2** Descripción del nivel de gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014.

Dimensiones	Categorías							
	Poco		Regular		Bueno		Excelente	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Gestión Institucional	0	0,0%	16	26,7%	36	60,0%	8	13,3%
Gestión Administrativa	0	0,0%	14	23,3%	38	63,3%	8	13,3%
Gestión Pedagógica	0	0,0%	16	26,7%	36	60,0%	8	13,3%
Gestión Comunal	0	0,0%	17	28,3%	40	66,7%	3	5,0%

**n = 60**

**Fuente:** Encuesta sobre gestión educativa – 2014.

**Interpretación**

En la tabla 2 se busca describir el nivel de gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014. Analizar cada una de las dimensiones de la gestión implicadas en la investigación como es la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunal. Podemos afirmar que la gestión dentro de la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” se encuentra entre regular y buena y en porcentajes desde 23,3 % a 66,7%, estos resultados se afirman en los últimos años donde se muestra maduración respecto a la gestión.

### 4.3. Correlación mediante el Coeficiente de Pearson

**Tabla 3** Correlación entre liderazgo transformacional y la gestión educativa.

		Gestión institucional	Gestión administrativa	Gestión pedagógica	Gestión Comunal	Gestión Educativa
Carisma o idealizada. Atribuida y Conductual	Correlación de Pearson	,970**	,385**	,970**	,325*	,489**
	Sig. (bilateral)	,000	,002	,000	,011	,000
	N	60	60	60	60	60
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	,288*	,920**	,288*	,671**	,889**
	Sig. (bilateral)	,025	,000	,025	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Motivación Inspiracional	Correlación de Pearson	,970**	,385**	,970**	,325*	,489**
	Sig. (bilateral)	,000	,002	,000	,011	,000
	N	60	60	60	60	60
Consideración Individualizada	Correlación de Pearson	,237	,618**	,237	,806**	,779**
	Sig. (bilateral)	,068	,000	,068	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Liderazgo	Correlación de Pearson	,387**	,844**	,387**	,795**	,931**
	Sig. (bilateral)	,002	,000	,002	,000	,000
	N	60	60	60	60	60

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

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

**Fuente:** Prueba de Hipótesis.

### Interpretación

Teniendo presente el tercer objetivo específico que fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014 y los resultados de la Tabla 3 de correlación de Pearson, observamos que la correlación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa es perfecta (0,93) y significativa (0,00), entonces afirmamos que el liderazgo transformacional es un estilo que se ajusta a la gestión de organizaciones que muestran

subsistemas complejos como son las instituciones educativas que la conforman las cuales tienen necesidades propias y peculiares para cada una.

#### **4.4. Análisis y discusión de resultados**

- El primer objetivo específico fue identificar el nivel de liderazgo transformacional que se practica en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014, el liderazgo en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” está en un nivel regular a bueno pero aún le falta mejorar, el liderazgo y es necesario desarrollar y aplicar estrategias de liderazgo, como es el liderazgo transformacional como lo dice (Bass) quien propone que para que una organización sea exitosa debe distribuir el poder entre sus trabajadores considerado liderazgo transformacional, además se deben mejorar las estrategias de comunicación dentro de la institución tal como lo afirma Chambergo, M. y Otros (2011), quien afirma que en la institución educativa se deben implementar los canales de comunicación fluida y sincera.

- Falta manejar estrategias para compartir responsabilidades y permitirles a los docentes también desarrollar la capacidad de gestión, tal como lo promueve el liderazgo transformacional el cual plantea la gestión de la institución educativa valiéndose de las potencialidades de los demás trabajadores, cada director debe gestionar y ser líder de líderes compartir el poder democráticamente tal como afirma Horn y Marfán, (2010), quien promueve la gestión de las instituciones educativas con el apoyo del trabajo conjunto de todos los actores educativos.

- Sustentando tales afirmaciones desde la teoría de la atribución se busca que los seguidores le atribuyen al liderazgo hechos o habilidades heroicas o extraordinarias debido a determinados comportamientos. Esta es la visión del líder transformacional, quien cultiva y promueve una visión de transformación de la organización desde el

esfuerzo compartido de todos sus miembros, tal como lo afirma Bass y Avolio, al analizar cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional.

- Desde la perspectiva del liderazgo transformacional y las dimensiones que la conforman implementamos en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” una gestión compartida con logros comunes además avizoramos una organización con una visión sólida de compromiso por mejorar la calidad de vida de los estudiantes y por ende del entorno de la comunidad en la que se establece la organización. El director y líder transformacional es aquel que distribuye sus responsabilidades, reconoce la capacidad de los demás para liderar, promueve una gestión integral y compartida por cada uno de los miembros de la Red Educativa.

- Según los entrevistados la gestión educativa debe ser integral y debe desarrollar e involucrar a todas las áreas y actores dentro de la institución educativa como son los docentes, estudiantes y sobre todo a la comunidad en general, tal como lo afirma Beech, Chadwick y Campo; no se puede lograr una gestión integral sin el apoyo y la participación de cada uno de los miembros de la institución educativa, trabajar de manera integral y coordinado como todo un sistema.

- Los esfuerzos que hacen los docentes directores y padres de familia son múltiples, hay apoyo a la gestión pero los logros no son permanentes, cada inicio de año escolar hay que realizar las mismas gestiones, y esto debe ser permanente para tener que avocar los esfuerzos a logro de resultados en el campo pedagógico y del aprendizaje de los estudiantes.

- La gestión educativa es un proceso complejo que requiere de la participación de todo el personal que labora en la institución, cada actor tiene un rol que cumplir con la Red Educativa, tal es así que Pinduisaca y Elena (2012) determinaron que el ritmo de

aprendizaje cognitivo no presenta anomalías destacables, el rendimiento escolar es aceptable, pero se ha detectado la falta de liderazgo compartido. Se incluye una propuesta de mejora que pretende el cumplimiento de una política educacional, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que la dirige y a las necesidades de los educandos que atiende para comprender a los alumnos en sus necesidades académicas, afectivas y sociales, mientras que Chambergo M. y Otros (2011), ha demostrado que la relación de los recursos humanos se relaciona con la práctica de la solidaridad dentro de la institución educativa. Se ha demostrado totalmente que el liderazgo del administrador institucional se relaciona con la comunicación interna de la institución educativa. Al igual que la operación de las dependencias administrativas se relaciona con el desarrollo del compromiso de la institución.

- Así mismo, la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, señala que las personas siempre tratan de comprender las relaciones de causa efecto, es decir, que cuando sucede algo, el individuo por lo general le atribuye lo sucedido a algo. En el ámbito del liderazgo ésta teoría señala que el liderazgo es simplemente una atribución que los individuos se formulan respecto de otros. Los investigadores señalan que los individuos asocian ciertas características a los individuos que consideran como líderes, entre esas características están: la inteligencia, excelente expresión oral, conducta extrovertida, entre otras. Es común observar en las organizaciones tratar de explicar basándose en el liderazgo los errores o éxitos de sus resultados.

- Finalmente podemos inferir que si los docentes, director y padres de familia siguen fortaleciendo los equipos de gestión podemos lograr mejores resultados no solo en infraestructura, mobiliario y personal contratado, sino que también podemos lograr



recursos humanos competitivos con calidad intelectual y humana como son los estudiantes de las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros”.

- Es necesario analizar sus necesidades bajo dos formas externas e internas, las externas son necesidades comunes a todas las instituciones que conforman la Red “Los Bravos Pakamuros”, mientras que internamente cada institución es un sistema con sus propias políticas organizacionales, las cuales tienen que solucionar las necesidades de sus estudiantes y maestros, cuya solución implica el concurso de sus miembros. Es aquí en que la propuesta de un programa de estrategias de liderazgo transformacional resulta oportuna para poder delegar funciones que garantizan la solidez de la organización y contar con equipos de gestión interinstitucionales y con capacidad de decisión dentro del proceso de gestión.

- La gestión educativa de calidad es el resultado de un liderazgo del director, al respecto Horny Marfán(2010), manifiesta que el liderazgo educativo y el desempeño escolar son dos aspectos que están estrechamente ligados, y que la falta de uno es la consecuencia de la falta del otro, esto se puede definir como que si no hay liderazgo en una institución tampoco vamos a tener un buen desempeño escolar, mientras que Cajo(2012), afirma que el liderazgo transformacional del Director está estrechamente ligado al Clima Organizacional”, que el director que muestra un perfil de un buen líder puede dirigir su institución en un ambiente de buen clima entre los integrantes de la mencionada institución.

- Así mismo, Chambergo, M. et al. (2011),afirman que la gestión administrativa del director se relaciona con la imagen institucional, pidiendo afirmar que la imagen de una institución educativa es el reflejo de una buena gestión administrativa y el director

tiene buen perfil para liderar la institución educativa, para Estrada(2014) además toda institución de calidad debe mostrar un desarrollo tecnológico integral y el director debe ser un artista para lograr involucrar a los demás trabajadores en el proceso de gestión de la institución. A estas premisas García (2014) agrega la variable comunicación la cual muestra fuerte correlación a la hora de interactuar con los docentes y directivos.

- Asimismo, Murillo (2006) afirma que la dirección real, la que tiene que enfrentarse diariamente a infinidad de problemas, a las ideas que antes hemos planteado. Posiblemente la dirección para el cambio, tal y como la estamos formulando sólo sea una visión, una utopía. Pero para cambiar hay que asumir el máximo compromiso; para empezar a cambiar el modelo de dirección, los primeros que han de dar ese paso son los directores y directoras. Porque cuando los directivos se comprometen a cambiar por el bienestar de la organización los resultados son formidables y positivos, para Salazar(2006) el liderazgo transformacional es una excelente alternativa para mejorar la gestión del profesor. Además se debe involucrar a la comunidad y padres de familia, para lograr la calidad educativa ansiada. El líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos sentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización. Además debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino que influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás. Tales afirmaciones las sustenta Burns cuando dice que el liderazgo transformacional debe garantizar cambios significativos en la persona y en la vida de la organización y el rediseño de un sistema de valores y expectativas de los miembros de la institución educativa.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

#### 5.1. Datos Informativos:

- 5.1.1. **DRE.** : Cajamarca.
- 5.1.2. **UGEL.** : Jaén.
- 5.1.3. **Red Educativa.** : “Los Bravos Pakamuros” – Jaén.
- 5.1.4. **Dirigido** : Docentes de la Red Educativa
- 5.1.5. **Duración.** : 2 meses – 10 talleres.
- 5.1.6. **Responsables.** : Bach. MARIBEL VEGA BOCANEGRA

#### 5.2. PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO

##### 5.2.1. PRESENTACIÓN

El Programa de estrategias de liderazgo transformacional para la mejora de la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros, Jaén 2014, es un conjunto de estrategias metodológicas, seleccionadas y desarrolladas por medio de talleres presenciales, dinámicos y variados, con diversas actividades que van desde la percepción, observación y análisis de situaciones, juego de roles, realización de diálogos, para fortalecer el liderazgo transformacional, con la participación directa y vivencial de los docentes, con el propósito de solucionar la problemática que se presenta en la Red y desarrollar la gestión educativa de la Red de manera más eficiente y eficaz.

### **5.3. FUNDAMENTACIÓN DEL PROGRAMA:**

Nuestra propuesta se fundamenta teniendo en cuenta la necesidad de aplicar el liderazgo transformacional en la gestión educativa de la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros”, con la finalidad de desarrollar actitudes que permitan fortalecer la capacidad de liderazgo colectivo e individual de los docentes.

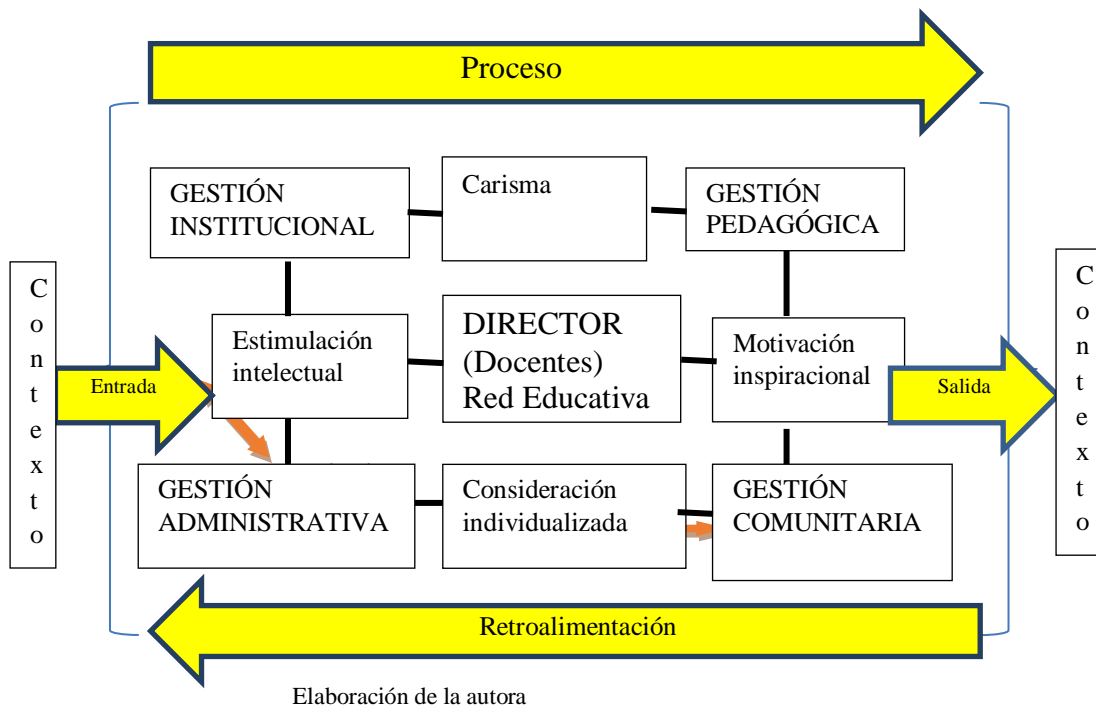
La estructura del programa se fundamenta en el enfoque de liderazgo transformacional propuesto por Bass.

El enfoque sistémico fortalece la estructura, orienta y explica el funcionamiento del programa. Sobre esta base se han construido los ejes dinámicos del modelo: Los objetivos, las estrategias de liderazgo transformacional sistematizados en 10 talleres.

### **5.4.OBJETIVOS**

- a. Fortalecer la capacidad de liderazgo de los docentes de la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” de Jaén.
- b. Asegurar una cultura de liderazgo transformacional entre los docentes integrantes de la Red Educativa.
- c. Mejorar la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” de Jaén.

## 5.5. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA



Según Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión), en este momento los estudiantes se motivan con películas relacionan a como mediante el liderazgo transformador se ha podido solucionar diversos obstáculos que ponen en peligro las relaciones humanas.
- Inspiración (motivar para altas expectativas), con las palabras del expositor y de los líderes poder convencer a sus seguidores para realizar tareas que se creían imposibles de lograr, pero sin embargo con el trabajo organizado y bien liderado da notables resultados.
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores), el líder en este momento debe reconocer a cada integrante de su grupo, sus potencialidades y habilidades que maneja y tomarlo al servicio del equipo

- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:
  - Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).
  - Gestión por excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

## **5.6. ESTRATEGIAS DEL MODELO TEÓRICO**

Inicialmente se proyectara un video para cada taller luego se les pedirá que anoten los pasajes principales que les inspiren al liderazgo y la solución de los problemas de una manera acertada.

Posteriormente mediante una lluvia de ideas se determinara cuáles son los pasos que debe seguir un líder en la solución de un problema y en la dirección del grupo de trabajo, para concluir con un ensayo o un pequeño argumento de la película vista y luego se trata de buscar un caso de su institución educativa donde se pueda aplicar similar estrategia.

Durante el desarrollo del programa se hace uso del Método Inductivo – Deductivo, donde la ciencia se inicia con las observaciones individuales, que permite generalizaciones, a partir de estas se realizan predicciones. Sevilla y Quiñones (2002).

Este método acepta la existencia de la realidad externa y postula la capacidad de percibir a través de los sentidos y entenderlos por medio de nuestra inteligencia.

Se basa en tres postulados:

- La ciencia se inicia con la observación de los hechos (los films)
- La observación científica es confiable (Contrasta con la realidad)
- La inducción permite predecir el futuro (Se proyecta a futuros cambios)

Método que nos permitió conocer la situación problemática referida a la gestión institucional y la forma como la enfrentan desde la perspectiva del liderazgo transformador.

Método Analítico – Sintético. Separa las partes del objeto de investigación para al final unir, fusionar estas y ver el todo en su estructura verdadera. Con este método, estudiaremos los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de las partes o variables para estudiarlas en forma individual y luego de forma holística e integral. Asimismo se utilizó para analizar las teorías sobre el liderazgo transformacional del docente que ayudó a la construcción del marco teórico.

Nos servirá para que los docentes conozcan a cada uno de los integrantes del grupo y poder delegar tareas y funciones.

La propuesta presenta 10 talleres, 2 para cada dimensión del liderazgo transformacional, las que son: Influencia Idealizada (Atribuida), Influencia Idealizada (Conductual), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada.

Cada taller tendrá una duración de 120 minutos; sin embargo, es importante mencionar que hay actividades que requieren de más tiempo, esto debido a que se enfatiza en la participación de todos los docentes durante el desarrollo de las mismas. Además, los procesos de autoevaluación, reflexión y compromiso tuvo un carácter personalizado y participativo.

La duración del taller será de 2 meses aproximadamente.

**5.7. ORGANIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA RED EDUCATIVA “LOS BRAVOS PAKAMUROS”**

<b>DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR</b>	<b>TALLERES</b>	<b>ESTRATEGIAS.</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>	<b>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>
Influencia Idealizada (Atribuida)	Nº 01: Soy solidario	Juego de roles	Equipos multimedia	Ficha de observación
	Nº 02: Vamos tu puedes	Alienta a seguir adelante al equipo	Juegan deportes	Lista de cotejo
Influencia Idealizada (Conductual)	Nº 03: Se reconoce a si mismo	Dinámica: Yo soy	Equipos multimedia	Lista de cotejo
	Nº04: Descubro mis potencialidades	video “El Delfin”	DVD, Televisor	Ficha de observación
Motivación Inspiracional.	Nº 05: <b>Somos exitosos</b>	Resuelven problemas de su entorno	Fichas impresas, laptop	Lista de cotejo
	Nº 06: Soy un líder	video: Spirit	DVD, Televisor	Ficha de análisis
Estimulación Intelectual.	Nº 07: <b>Que líder soy</b>	Observan el video sobre estilos de liderazgo	DVD, Televisor	Ficha de análisis
	Nº08: <b>Líder transformacional</b>	Análisis el perfil del líder transformacional	DVD, Televisor	Ficha de análisis
Consideración Individualizada	Nº 09: <b>Nos auto desarrollamos</b>	Solución de casos	Fichas impresas, laptop	Ficha de autoevaluación
	Nº 10: <b>Conociendo a los demás</b>	Reconoce las necesidades	Fichas impresas, laptop	Ficha de autoevaluación
<b>EVALUACIÓN</b>				

**Fuente:** Elaboración propia.



## **5.8. DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

### **TALLER N° 01 “SOY SOLIDARIO”**

#### **1. Objetivo:**

Reflexionar sobre como actuaría ante la necesidad de sus compañeros.

#### **2. Compromiso:**

Se relaciona analizando las dificultades que tienen sus compañeros y la forma como puede ayudar a mejorar esta situación.

#### **3. Materiales:**

Fichas con preguntas, hojas, ficha de evaluación y música de fondo.

#### **4. Desarrollo:**

##### **A. ENTRADA**

Se inicia formando un equipo, para luego representar mediante juego de roles que función cumpliría en el grupo.

- Ejercicio Primero: buscamos un caso que afecte al grado (a nivel grupal)

a. Mi Deseo

¿Cómo puedo solucionar este problema? ¿Lo puedo hacer solo?

b. Los demás

¿Alguien tiene la solución al problema? ¿Lo resolvió solo?

c. Mi propia visión

¿Quién soy yo realmente? ¿Cómo me relaciono con los demás?

##### **B. PROCESO**

- Ejercicio segundo: Cualidades y defectos

Se agrupan de parejas de ambos sexos.

Trabajo personal.

Retrato propio.

Se le entrega una ficha tendrá que escribir las principales cualidades que tiene priorizando de la mayor cualidad a la menor cualidad que posee.

Luego en la columna de la derecha escribe cuales son los defectos que posee de acuerdo a la jerarquía que cree que posee.

Retrato de los demás.

Realizas el mismo procedimiento anterior pero esta vez describes a tu compañero.

- Atención la retrato
- Luego le entregas a la ficha de evaluación a tu compañero, el igual te entregará tu ficha.
- Verificas tu propia evaluación y la que tu compañero realizo de ti, luego determinas las coincidencias y te propones mejorar.
- Para ello debes realizar una estrategia que te permita mejorar, para poder ser productivo en el grupo, no se puede liderar un grupo si uno no se conoce así mismo.

### **C. EVALUACIÓN**

¿Cómo te has sentido?

¿Para qué te ha servido?

¿Cómo has visto la participación de los demás?

Desarrollan una ficha de autoevaluación.(Documento de trabajo N° 01)

Desarrollan una ficha de reflexión y compromiso. (Documento de trabajo N° 02)

Se realizará un monitoreo permanente para verificar el cumplimiento a cabalidad de las tareas y mejorar las posibles fallas.

## TALLER N° 02: “Vamos túpuedes”

### 1. Objetivo:

Descubre cuales son las cualidades que le permiten ser un líder.

### 2. Compromiso:

Ayuda a descubrir las fortalezas de sus compañeros y les hace saber sobre sus cualidades.

### 3. Materiales:

Fichas con preguntas, hojas, ficha de evaluación y música de fondo.

### 4. Desarrollo:

#### A. ENTRADA

- Se inicia formando un equipo, para luego representar mediante juego de roles que función cumpliría en el grupo.

- Ejercicio Primero: buscamos un caso que afecte al grado (a nivel grupal)

#### a. Mi Deseo

¿Cómo puedo solucionar este problema? ¿Lo puedo hacer solo?

#### b. Los demás

¿Alguien tiene la solución al problema? ¿Lo resolvió solo?

#### c. Mi propia visión

¿Quién soy yo realmente? ¿Cómo me relaciono con los demás?

#### B. PROCESO

- Ejercicio segundo: Cualidades y defectos
- Se agrupan de parejas de ambos sexos.
- Trabajo personal.
- Retrato propio.

- Se le entrega una ficha tendrá que escribir las principales cualidades que tiene priorizando de la mayor cualidad a la menor cualidad que posee.
- Luego en la columna de la derecha escribe cuales son los defectos que posee de acuerdo a la jerarquía que cree que posee.
- Retrato de los demás.
- Realizas el mismo procedimiento anterior pero esta vez describes a tu compañero.
- Atención la retrato
- Luego le entregas a la ficha de evaluación a tu compañero, el igual te entregará tu ficha.
- Verificas tu propia evaluación y la que tu compañero realizo de ti, luego determinas las coincidencias y te propones mejorar.
- Para ello debes realizar una estrategia que te permita mejorar, para poder ser productivo en el grupo, no se puede liderar un grupo si uno no se conoce así mismo.

### **C. EVALUACIÓN**

- ¿Cómo te has sentido?
- ¿Para qué te ha servido?
- ¿Cómo has visto la participación de los demás?
- Desarrollan una ficha de autoevaluación.
- Desarrollan una ficha de reflexión y compromiso

## **TALLER N° 03: “Se reconoce a sí mismo”**

### **1. Objetivo:**

Reconocer, un personaje que te inspire y que estés dispuesto a imitar.

Reconocer que tienes potencialidades para ser un líder.

### **2. Compromiso:**

Se acepta como es y valora sus cualidades colocándolas al servicio de los demás.

### **3. Materiales:**

Fichas con preguntas, ficha de evaluación y música de fondo.

#### **A. ENTRADA**

- Ejercicio Primero:

En parejas preguntan. ¿Cuál es tu personaje favorito?

El que hace la pregunta, si ve que el otro queda bloqueado, ayuda; pero no puede hablar nada, sino repetir la pregunta en distinto tono.

A los 5 minutos se cambian los papeles.

#### **B. PROCESO**

- Ejercicio segundo:

Escribe cuales son las cualidades de su personaje y porque está dispuesto a imitarle.

Insistir mucho en que respondan sin condicionamientos que cualquier respuesta es buena si es sincera

Se escucha con atención y respeto las respuestas dadas.

- Ejercicio tercero:

Cómo es mi autoestima.

Se reparte una hojita que contiene 14 frases.

1. La verdad es que no soy cómo debería.
2. Creo que tengo cualidades muy buenas.
3. Me siento contento conmigo mismo.
4. Hay veces que no me soporto a mí mismo.
5. Siento que soy una persona de valía.
6. En general, puedo cuidar yo solo de mí mismo.
7. La mayoría de las veces me siento inútil.
8. Me avergüenzo de mismo si me veo por dentro.
9. No tengo solución: una y otra vez caigo en lo mismo.
10. Muchas veces me gustaría ser otro; o de otra forma.
11. Soy bastante comprensivo conmigo mismo.
12. No encuentro ninguna razón para que alguien me aprecie de verdad.
13. Yo sé que no soy perfecto, pero me siento a gusto.
14. No estoy seguro de mis propias ideas y capacidad.

### **C. EVALUACIÓN**

¿Cómo te has sentido?

¿Para qué te ha servido?

¿Cómo has visto la participación de los demás?

¿A qué compromisos te lleva?

¿Crees que puedes ser como tu personaje elegido?

## ESTRATEGIA N° 04

### La historia de un soñador

Observan la película del Delfín para luego sacar algunos pasajes de la película y frases que le inspiren en su vida y a no darse por vencido.

Posteriormente resuelven la ficha adjunta.

### EL DELFÍN

La historia de un soñador.

“En el inicio de la vida los habitantes del planeta seguían sus sueños, la voz de su corazón pero con el transcurrir de la vida, se dedicaron a acumular riquezas y se olvidaron de soñar”

“Pero un día apareció un personaje que cambiaría todo alguien que no escucharía a las multitudes sino a la voz de su corazón”

En esta ocasión te invitamos a ver la película el delfín la historia de un soñador y analizar algunos pasajes de la película.

1° Para un líder las cosas nunca serán tan fácil muchos no creerán en él, pero el líder no debe darse por vencido. ¿Qué debe hacer un líder en estas circunstancias? ¿Qué significa el mensaje que la manta raya le dice al delfín?

.....

.....

.....

.....

.....

2º Explica el mensaje de la manta raya al delfín en la siguiente imagen.

.....

.....

.....

3º Explica el mensaje de la manta raya al delfín en la siguiente imagen.

.....

.....

.....

4º. ¿Por qué era importante alcanzar su sueño para el delfín Daniel?

.....

.....

.....

.....

.....



## TALLER N° 05: “Somos Exitosos”

### 1. Objetivo:

Analiza su entorno y proponen alternativas de solución a un problema.

### 2. Compromiso:

Ayuda al equipo a la solución del problema.

### 3. Materiales:

Fichas con preguntas, hojas, ficha de evaluación y música de fondo.

#### A. ENTRADA

Se inicia formando un equipo, luego mediante lluvia de ideas plantean los principales problemas que afectan a su comunidad.

Ejercicio Primero: buscamos un caso que afecte a la comunidad

a. Mi Deseo

¿Cómo puedo solucionar este problema? ¿Lo puedo hacer solo?

b. Los demás

¿Alguien tiene la solución al problema? ¿Lo resolvió solo?

c. Mi propia visión

¿Quién soy yo realmente? ¿Cómo me relaciono con los demás?

#### B. PROCESO

Ejercicio segundo: Cualidades y defectos

Se agrupan de parejas de ambos sexos.

Trabajo personal.

Se distribuyen tareas, para cada integrante de su equipo.

Trabajo en equipo.

Se organizan analizan la problemática y plantean formas de solucionar el problema

### **C. EVALUACIÓN**

¿Cómo te has sentido?

¿Cuál ha sido tú participación?

¿Cómo has visto la participación de los demás?

## TALLER N° 06: “Soy un líder”

### 1. Objetivo:

Observar la película Spirit y analizar las características que debe cumplir un líder.

### 2. Compromiso:

Obtener el perfil de un líder.

### 3. Materiales:

Película, ficha impresa.

### 4. Desarrollo:

#### A. ENTRADA

Observan la película, en el aula de innovaciones.

**Ejercicio Primero:** analizan las características que debe tener un líder.

#### B. PROCESO

**Ejercicio segundo:** Cualidades y defectos que se ven durante la película.

Se agrupan de parejas de ambos sexos.

**Trabajo en equipo.**

Analizan las características de un líder. Y porque el caballo se encargó de dirigir su manada.

#### C. EVALUACIÓN

¿Qué te pareció?

¿Alguna vez has actuado igual?

## Ficha de trabajo

1. ¿Cuáles son las características que muestra el caballo Spirit?



.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Por qué se hizo amigo del indio?

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Por qué no le disparan al caballo después de saltar las montañas?

.....

.....

.....

.....

.....

**Sesión N° 07**

**¿Qué líder Soy? Analizan el video y luego responden.**

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN DAVID FISCHMAN**

Analizar el video sobre los estilos de liderazgo y determinar las características de cada uno de ellos.



David Fischman. Autor de las 7 semillas  
Escritor columnista y consultor internacional,  
se ha dedicado a investigar sobre liderazgo y  
recursos humanos.

Analizar las características de un líder transformador

.....  
.....

Las características de un líder transaccional.

.....  
.....  
.....

Qué es el líder ausente.

.....  
.....  
.....

Características del líder sin autoridad.

.....  
.....  
.....

## TALLER N° 08: “Líder Transformacional”

### 1. Objetivo:

Observar la película estilos de liderazgo y analizan las características que debe cumplir un líder transformacional.

### 2. Compromiso:

Obtener el perfil de un líder transformacional

### 3. Materiales:

Película, ficha impresa.

### 4. Desarrollo:

#### A. ENTRADA

Observan la película, en el aula de innovaciones.

**Ejercicio Primero:** analizan las características que debe tener un líder transformacional

#### B. PROCESO

**Ejercicio segundo:** Cualidades de un líder transformacional.

Cuál de sus docentes o compañeros tienen esas cualidades.

**Trabajo en equipo.**

Analizan las características de un líder. Y en qué momento se debe poner en práctica.

#### C. EVALUACIÓN

¿Qué te pareció?

¿Alguna vez has actuado igual?

**Analizan la película Invictus y observan las características del Presidente  
sudafricano Nelson Mandela**

**INVICTUS: la inspiración de un líder.**



*Soy el amo de mi destino, ...soy el capitán  
de mi alma.*

**Nelson Mandela.**

Nelson Rolihlahla Mandela (18 de julio de 1918), fue el presidente sudafricano elegido por elecciones democráticas, líder luchador, activista en contra del APARTHEID, encarcelado durante 27 años de su vida, después de liberado y como presidente debía cerrar heridas de dos bandos de la comunidad negra por la opresión sufrida tras los casi 40 años que estuvo vigente la ley del Apartheid y el miedo de los Afrikáners (la comunidad blanca) a recibir el mismo trato.

Siendo presidente Mandela y haciendo caso omiso al pedido de sus partidarios quienes exigían venganza, como retirar del poder a los Afrikáners y retirar algunos símbolos que recordaban la opresión como era el equipo de rugby que querían que se cambiara el color de su camiseta, su himno. Mandela decide seguir trabajando con la gente que una vez lo apresó, seguir jugando con el equipo y sobre todo convertirse en un activista de este deporte.

Analizando el liderazgo de Mandela desde la película INVICTUS, analizando algunos mensajes de la misma.

**1º El pasado es el pasado, hay que mirar el futuro, ...hagan su trabajo lo mejor que puedan, dando lo mejor de ustedes.**

Un líder no puede liderar sino olvida rencores pasados, tiene que cerrar heridas del pasado y mirar el futuro lleno de optimismo, “la reconciliación, el perdón empieza por aquí, el perdón libera el alma, elimina el miedo y es un arma poderosa”. El perdón tiene enorme trascendencia en la vida de los humanos, eso lo sabía Mandela y decidió perdonar a sus enemigos e involucrarlos en las tareas del gobierno.

**2º Las Alianzas Estratégicas.**

La nación multirracial empieza aquí, Mandela como líder gobierna formando alianzas estratégicas, toma sus experiencias de los afrikáners, para ello Mandela conocía todas sus tradiciones, formas de vida y de gobierno, y al respecto se expresa con la siguiente frase “...Tenía que conocer a mi enemigo, antes de que pudiera imponerme sobre él. Y me impuse ¿Verdad?, ahora somos compañeros en democracia y ellos adoran su equipo de Rugby y si le arrebatamos, los perderemos, les demostraremos que somos los que ellos temían, tenemos que demostrar que somos mejores y no podemos caer tan bajos, tenemos que sorprenderlos con misericordia, templanza y generosidad...”

Mandela involucra en el gobierno a los que en el pasado fueron sus opresores y les demostro que era una persona llena de bondad y libre de rencores y que las necesidades de una nación estaban por encima de lo personal. “...Es el momento de construir nuestra nación usando cada ladrillo disponible, aún si ese ladrillo viene envuelto en verde y dorado...”, Mandela buscaba reconstruir su país y toda ayuda era necesaria sin importar de donde venga.



### **3º El liderazgo transaccional.**

Mandela recibió un país sumido en crisis social, política y sobre todo económica, como líder no podía aislar a su país sino sacarlo de la crisis en que se encontraba, para lograr este objetivo tenía que aperturar sus fronteras a capitales extranjeros y garantizarles la seguridad de que podían invertir en su país brindándoles los recursos necesarios a cambio que instalen industrias en su país para darles trabajo a los ciudadanos, al respecto se expresa "...las inversiones se buscan donde está el dinero como, EE.UU, Inglaterra, Arabia Saudita,..."

### **4º El líder Transformacional.**

El líder debe ser capaz de animar a las personas a creer en sí mismos para lograr el cambio más allá del horizonte tangible, "una maniobra humana es no arrebatarse a tu enemigo lo que tanto aprecia, eso alimentaría la espiral de desconfianza hacia nosotros, hacer todo lo necesario para romper esa espiral..." un líder transformacional busca generar un ambiente de confianza, donde las personas se sientan satisfechas del trabajo que realizan, se debe "valorar a los demás sin importar el tipo de trabajo que realizan..., se lidera con el ejemplo, y se les hace saber que tienen las fuerzas suficientes para dar el 100%...", un líder transformador busca rodearse de otros líderes que consoliden las metas que se buscan, se requiere de personas comprometidas, que sientan que son necesarias y que cada logro es parte de su esfuerzo.

### **5º Un líder soluciona los problemas y no los evita.**

Un líder busca imponer su liderazgo y convence a los demás y les hace saber que si te eligieron como su líder, deben dejarte dirigirlos. Comprende que conforme avanza la tecnología y los capitales avanzan los países, de la mano de sus gobernantes, para ello deben entender que los tiempos cambian y que debemos cambiar.

Para que las cosas salgan bien el nivel de compromiso debe ser enorme, "...si yo no puedo cambiar de parecer cuando las circunstancias lo ameritan. ¿Cómo puedo esperar que lo hagan los demás?. El hecho de haber superado unos pequeños problemas no es suficiente, mas aún si se tiene un panorama favorable, estando tan cerca de lograr cosas mayores, no se puede abandonar la batalla, siempre debemos estar habidos de grandeza de nuestras organizaciones y personalmente.

#### **6º Un líder no subestima a sus enemigos.**

En un pasaje de la película, cuando su asistente le increpa que estaba descuidando los grandes problemas del país por un simple equipo de Rugby, Mandela expresa "No debes despreocuparte de las minorías, sobre todo si tienen influencia y poder económico...", Mandela tiene la información necesaria de los Afrikáners sobre todo de su influencia y de su poder económico, que la única forma de reconstruir la paz es involucrándolos en esta tarea esto le permitiría tenerlos como aliados y conocer cuales son sus movimientos, los líderes no deben restar importancia a sectores minoritarios pero influyentes, que pueden cambiar el curso de la organización o desestabilizarla.

#### **7º El líder Democrático.**

La nación multirracial se inicia con el gobierno de Mandela, se vive un ambiente en democracia donde las decisiones y problemas del país se solucionan con el concurso de todos, donde cada uno aporta para la reconstrucción, sin importar raza, religión y bandera política. El líder democrático involucra a todos los miembros de su organización para lograr objetivos comunes, que permitan consolidar el liderazgo de la organización.

## TALLER N° 09: “Nos autodesarrollamos”

### 1. **Objetivo:**

Proporcionarse una idea mejor de la forma en que se siente acerca de sí mismo.

### 2. **Compromiso:**

Se sienten a gusto con su persona, tienen confianza en sus habilidades y se encuentran satisfechos con su vida y sus trabajos.

### 3. **Materiales:**

Ficha impresa.

### 4. **Desarrollo:**

#### **A. ENTRADA**

Analizan las reflexiones del orador.

**Ejercicio Primero:** analizan las características personales que poseen.

#### **B. PROCESO**

**Ejercicio segundo:** evalúan su perfil personal.

Cuál de sus docentes o compañeros tienen esas cualidades.

**Trabajo en equipo.**

Analizan las características personales

#### **C. EVALUACIÓN**

1. Lo que puedo hacer mejor es .....

2. Lo que hago peor es .....

3. Me siento más contento por mi habilidad de

.....  
.....

## TALLER N° 10: “Conociendo a los demás”

### 1. **Objetivo:**

Mejorar las relaciones con los demás.

### 2. **Compromiso:**

Mejorar las relaciones interpersonales.

### 3. **Materiales:**

Ficha impresa.

### 4. **Desarrollo:**

#### **A. ENTRADA**

Analizan como son sus relaciones con los demás y buscan estrategias para mejorar el trabajo en equipo.

**Ejercicio Primero:** analizan las características de los grupos de trabajo.

#### **B. PROCESO**

**Ejercicio segundo:** evalúan las siguientes preguntas.

Cuál de sus docentes o compañeros tienen esas cualidades.

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

Analizan las características del equipo de trabajo.

#### **C. EVALUACIÓN**

¿Cómo te sientes cuando el grupo no realiza los trabajos encomendados?

.....  
.....

¿Cómo es la relación con los demás miembros del grupo?

.....  
.....

## CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos en la investigación arribamos a las siguientes conclusiones:

1. En cuanto a la relación entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014, es una correlación perfecta y significativa según el coeficiente de correlación de Pearson de 0,931 y es significativa a nivel de 0,01. Por lo tanto, la gestión educativa es deficiente en todas sus dimensiones, por la falta de estrategias de liderazgo transformacional. Tal como afirma Bass y Avolio en la teoría del liderazgo transformacional, para que exista una gestión educativa eficiente es necesario que todos los trabajadores de la institución educativa participen de manera integral en cada una de las dimensiones de la gestión, y el director debe promover desde la perspectiva del liderazgo transformacional, las condiciones para impulsar la participación en la gestión de los demás docentes, tal como hemos notado según los resultados el liderazgo transformacional se relaciona directamente con la gestión de la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros”, pero podemos concluir que es necesario que el director implemente estrategias de liderazgo transformacional que permitan hacer la gestión educativa de la Red más eficiente.
2. El liderazgo transformacional que se practica en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014, está en un nivel de regular a bueno, se buscaba identificar el nivel de liderazgo, cuales son los factores internos y externos que promueven en el liderazgo en la Red Educativa, observando que los niveles de liderazgo son regulares pero que se puede mejorar mediante la aplicación del modelo de liderazgo transformacional. Esto significa que de aplicar el modelo de liderazgo

transformacional mejorará la gestión educativa, pues en ella se implementan una serie de estrategias que han sido debidamente validadas por lo tanto es necesario que el director propongo un plan de desarrollo del liderazgo transformacional en el Red Educativa “Los Bravos Pakamuros”.

3. El nivel de gestión educativa no es el adecuado, ya que se ve poca participación de los docentes y padres de familia, ya que las relaciones con el director no son las más fluidas en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014. Como afirma Burns la gestión debe ser integral y es necesario implementar políticas integrales que respondan a las metas propuestas en la Red Educativa.

## SUGERENCIAS

Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén, promover talleres de capacitación para directores con la finalidad de mejorar la gestión de las redes educativas, mediante la firma de convenios con universidades e instituciones públicas y privadas.

A los directores de las I.E. de la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” - Jaén, mejorar las estrategias de comunicación con los docentes que permita formar equipos que permitan mejorar la gestión de la institución educativa, poner en práctica el liderazgo transformacional en sus instituciones educativas y redes educativas.

A los docentes de la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” que son una fuerza necesaria en la institución educativa por lo tanto se debe fortalecer el liderazgo, para apoyar de manera eficiente la gestión de la institución educativa.

Implementar y aplicar las estrategias de liderazgo transformacional propuestas en la presente investigación en las redes educativas del ámbito de Jaén con la finalidad de mejorar la gestión educativa en cada una de las redes educativas.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Amarante, A (2000). Gestión directiva: Módulos de perfeccionamiento docente 1 al 4: Magisterio del Río de la Plata.
- Arodi, Y. (2013). Liderazgo Transformacional. <http://arodi.yolasite.com/resources/Liderazgo%20transformacional.pdf>
- Allport, G. (1970). La personalidad (Herder Ed.). Barcelona, España.
- Alfieri, F. (1985). El papel de las instituciones locales en el sistema formativo integrado.
- Bass, B., y Avolio, B. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire.
- Bass, B., y Avolio, B. (1994.). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership: Thousand Oaks, CA.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations: Free Press.
- Bass, J. Treatment of tuberculosis infection in adults and children.
- Beech, J., Chadwick, S., & Campo, M. Á. (2009). Modernización y calidad en la administración del turismo: Editorial Síntesis, S.A.
- Belmonte, L. A., & Vidiella, A. Z. (2014). Métodos para la enseñanza de las competencias: Graó.
- Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: el Liderazgo Transformacional. España: Universidad de Zaragoza.
- Berigüete, J. (2009). Administración y Gestión Educativa: Perspectivas Conceptuales y Analíticas. Rep. Dominicana.
- Bounds, G. M., Woods, J., & Woods, J. A. (1999). Supervisión: Thomson.
- Burns, J. (1978). Leadership: Open Road Media.
- Cajo, E. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos.
- Chambergo, M. (2011). La gestión Administrativa del Director y la Imagen Institucional de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez” Cajamarca, Perú.



- Choque, M. E., & Mamani, C. (2001). Reconstitución del ayllu y derechos de los pueblos indígenas: el movimiento indio en los Andes de Bolivia. *Journal of Latin American Anthropology*, 6(1), 202-224.
- Concha, C. (2007). Claves para la formación de directivos de instituciones escolares. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2007, Vol. 5, No. 5e.
- De Haro, A. (1992). El desarrollo comunitario como nuevo horizonte educativo. *Pedagogía social: revista interuniversitaria*(7), 7-18.
- Diez, E., & Rocha, C. (2000). *Administración y dirección*: McGraw-Hill.
- Díaz, J. (2005). *Educación superior en el Perú: tendencias de la demanda y la oferta*.
- Estrada, C., Martínez, M., Ruíz, S., & Reyes, M. (2014). La gestión escolar de calidad en instituciones educativas de nivel superior a través de la innovación tecnológica integral.
- ENDES. (2011). Embarazos adolescentes en el Perú. [http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2012/prevembarazo/prvemb\\_embarazosadolescentes.html](http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2012/prevembarazo/prvemb_embarazosadolescentes.html)
- Financiera, E. (2014). Liderazgo Transformacional. <http://www.habilidadesdegestion.com/Liderazgo/tipos-de-liderazgo/Liderazgo-transformacional.htm>
- Frabboni, F., & Minerva, F. P. (2006). *Introducción a la pedagogía general: Siglo XXI*.
- Frigerio, G. (2000). *Políticas, instituciones y actores en educación: Centro de Estudios Multidisciplinarios*.
- García, C. H., Serrano, J. L. E., Ruiz, T. B., Martínez, Y. M., Postigo, A. C., Gargallo, J. R., . . . Sánchez, M. G. (2012). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Área de Educación*.
- García, E., y Álvarez, V. (2000). La evaluación de programas informatizados. *Revista de Investigación Educativa*.
- García, F., y Jezabell, E. (2014). El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura.
- Gerencia, P. G. R. d. C. (2009). *Plan regional de acción por la infancia y la adolescencia 2004-2010. Región Cajamarca*.
- Gonzales, F., y Gimeno, A. (1994). El Enfoque Sistémico. En *Los Estudios Sobre La Familia*. República Dominicana: Universidad Autónoma de Santo Domingo.

- Frigerio, M. P. M. G. (2000). Políticas, instituciones y actores en educación: Centro de Estudios Multidisciplinarios.
- Frabboni, F., & Minerva, F. P. (2006). Introducción a la pedagogía general: Siglo XXI.
- Hernández, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. España.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.
- House, R. (1993). *The Theory of Charismatic Leadership: Extensions and Evidence*: Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Kast, F. E., Rosenzweig, J. E., & Martínez, M. A. M. (1987). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*: McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership For Changing Times*: Philadelphia.
- Lepeley, M. T. (2003). *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación*: McGraw-Hill/Interamericana.
- Lowe, K. (2014). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature.
- Martínez, J. (2009). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Lima, Perú.
- Morin, E. (2002). *La educación del futuro*. Traducción de A. Rota.
- Murillo. (2006). *Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*.
- Oliveira, D. A., & Feldfeber, M. (2006). Políticas educativas y trabajo docente: nuevas regulaciones ¿nuevos sujetos? : *Novedades Educativas*.
- Ortuzar, P., & Osorio, I. (1990). *Planificación y Organización*: UCN.
- Palladino, E. (1998). *Administración Organizacional: Calidad, Capacitación y Evaluación*: Espacio.
- Pestana, F. M., Torotoza, A. J. C., Díaz, L. M. N., & Rodríguez, E. d. C. C. (2011). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. *Actualidades Investigativas en Educación*.
- Pinduisaca, M., & Elena, L. (2012). Gestión liderazgo y valores en el colegio Chiriboga de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, durante el año 2012–2013. Retrieved from <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/5541>

- REICE (2006). PORQUE? La equidad y la inclusión social: uno de los desafíos de la educación y la escuela hoy. REICE-Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(3).
- Pérez, Y., y Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (Prentice Hall. ed.). Décima Edición. México.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden. Visualizando al enemigo”, Utopía y Práxis, 11, 33.
- Santacreu, J., López, J. M. H., Adarraga, P., & Márquez, M. O. (2002). La personalidad en el marco de una teoría del comportamiento humano.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1994). Management: Prentice - Hall of India.
- Torres, O. (2013). Factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas certificadas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ugalde, J. (1979). Administración institucional: Universidad Estatal a Distancia.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Paris: PREALC-UNESCO.
- Wenger, E. (1999). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity: Cambridge University Press.
- Wolman, B. (1999). Diccionario de ciencias de la conducta. México: Merced.

## ANEXOS/APÈNDICES

## ANEXOS 01

### MLQ FORMA 5X CORTA ADAPTADO (82 ÍTEMS)

#### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO Forma Líder (5X) Corta

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.**

En las siguientes páginas se presentan 36 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

**Escala:**

<b>Poco</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>					
<b>Carisma o Influencia idealizada Atribuida y Conductual</b>					
Ind.	Ítems	1	2	3	4
1	1. Ayudo a los demás, sacrificando mis propios intereses.				
2	2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.				
3	3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.				
4	4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.				
5	5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.				
6	6. Expreso mis valores y creencias más importantes.				
7	7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.				
8	8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.				
9	9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.				
<b>Estimulación Intelectual</b>					
Ind.	Ítems	1	2	3	4
1	1. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				
2	2. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.				
3	3. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.				

4	4. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.				
5	5. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.				
6	6. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.				
7	7. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.				
8	8. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.				
9	9. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.				
<b>Motivación Inspiracional</b>					
<b>Ind.</b>	<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	1. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo				
2	2. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño				
3	3. Me dedico a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal				
4	4. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas				
5	5. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace				
6	6. Le dedico tiempo a enseñar y orientar				
7	7. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas				
8	8. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo				
9	9. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses				
<b>Consideración Individualizada</b>					
<b>Ind.</b>	<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	1. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.				
2	2. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.				
3	3. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.				
4	4. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.				
5	5. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.				
6	6. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.				
7	7. Me muestro confiable y seguro.				
8	8. Construyo una visión motivante del futuro.				
9	9. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.				

## APENDICE N° 01

### GUÍA DE ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES EN LA RED EDUCATIVA “LOS BRAVOS PAKAMUROS” – JAÉN

La presente Guía de encuesta tiene como objetivo analizar la gestión educativa en la red educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén. La finalidad es recolectar información relevante y pertinente. Agradecemos por anticipado su apoyo, respondiendo con sinceridad, porque su aporte contribuirá a realizar un trabajo eficiente de investigación.

**Instrucciones:** Lee con cuidado cada una de las preguntas y elige aquellas respuestas con las que estés de acuerdo o que se aproxime más a tu opinión y coloca un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente.

El llenado tendrá los siguientes criterios de valoración:

<b>Poco</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>					
<b>Gestión Institucional</b>					
Ind.	Ítems	1	2	3	4
1	1. La estructura organizativa de la Institución Educativa es flexible y permite la colaboración y participación de los directivos y docentes.				
	2. El organigrama institucional presenta líneas de coordinación, colaboración y participación de los diferentes actores educativos.				
2	3. Las políticas institucionales están orientadas a promover espacios democráticos de colaboración y participación en la comunidad educativa.				
	4. La organización institucional se sustenta en políticas y principios que garantizan un trabajo sinérgico de colaboración y participación de los directivos y docentes.				
3	5. Los padres de familia a través de sus representaciones orgánicas colaboran y participan en las actividades que planifica los directivos y docentes.				
	6. Los padres de familia se organizan para colaborar y participar en las actividades de aprendizaje de sus hijos.				
4	7. Los directivos y docentes en sus actividades organizativas e institucionales (reuniones, asambleas, etc.) establecen espacios de colaboración y participación de los estudiantes.				
	8. Los estudiantes a través de sus organizaciones estudiantiles colaboran y participan en la gestión educativa y pedagógica de los directivos y docentes.				
5	9. Los docentes y personal administrativo se organizan para acompañar y participar en las actividades institucionales.				
	10. Los docentes y personal administrativo presentan actitudes de colaboración y participación para mejorar la gestión educativa en el campo de acción que le corresponde.				
<b>Gestión Administrativa</b>					
Ind.	Ítems	1	2	3	4
1	1. Los docentes y personal administrativo presentan actitudes de colaboración y participación para mejorar la gestión educativa en el campo de acción que le corresponde.				
	2. El trabajo participativo contribuye a planificar la gestión educativa de manera coherente y de acuerdo los intereses y necesidades de la institución				
2	3. Los directivos y docentes colaboran y participan en la gestión y planificación de los recursos institucionales.				
	4. Los recursos son administrados en forma transparente porque existe mucha voluntad de colaborar y participar de los actores educativos.				

3	5. Los directivos y docentes en sus roles y funciones institucionales colaboran y participan en la gestión educativa.				
	6. Los roles y funciones administrativos de los docentes se caracterizan por promover la colaboración y participación de los directivos y docentes.				
4	7. La colaboración y la participación de la comunidad educativa están sujetas a normas administrativas básicas como el Reglamento Interno (RI), Manual de Organización y Funciones (MOF), entre otras normas básicas de la gestión.				
	8. Los directivos y docentes conocen las normas básicas educativas que favorecen la colaboración y participación en la gestión educativa.				
5	9. El liderazgo institucional de los directivos y docentes es democrático y promueve la colaboración y participación de los demás actores educativos.				
	10. El director y los docentes promueven el trabajo participativo				
<b>Gestión Pedagógica</b>					
<b>Ind.</b>	<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	1. Las programaciones curriculares de los docentes reflejan la colaboración y participación de los estudiantes para mejorar sus aprendizajes.				
	2. Las programaciones curriculares son el producto de un trabajo interdisciplinar y participativo de los docentes.				
2	3. Los docentes de los diferentes niveles y área de aprendizaje colaboran y participan en la elaboración de propuestas y proyectos pedagógicos.				
	4. Las propuestas y proyecto pedagógicos gozan de la aceptación de todos los actores educativos porque su elaboración se realizó gracias a la colaboración y participación del colectivo de docentes y otros.				
3	5. Los instrumentos de gestión pedagógica: Proyecto Educativo Institucional (PEI); Proyecto Curricular Institucional (PCI); Plan Anual de Trabajo (PAT), son elaborados e implementados por la colaboración y participación de todos los directivos y docentes.				
	6. Los instrumentos de gestión pedagógica antes descritos son pertinentes con la realidad de la institución educativa y su aplicación en los procesos pedagógicos es eficiente por el compromiso, colaboración y participación de los directivos y docentes.				
4	7. Colaboran y participan los directivos y docentes en jornadas, talleres, charlas de capacitación profesional.				
	8. Se promueven capacitaciones que comprendan acciones educativas y administrativas orientadas a mejorar los niveles de colaboración y participación compatibles con las exigencias del rol o función que desempeña.				
5	9. La comunicación técnico – pedagógico de los directivos y docentes es oportuna y canaliza información producto de las motivaciones e intereses; colaboración y participación de los diferentes actores educativos.				
	10. Existe un plan articulado que permita comunicar, colaborar y participar en los problemas institucionales.				
<b>Gestión Comunal</b>					
<b>Ind.</b>	<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	1. Promueve la participación de los docentes				
	2. Promueve la participación de los padres de familia y comunidad en el desarrollo de las acciones educativas.				
2	3. Organiza, formula, ejecuta y evalúa el PAT., PEI., RI., PCC.				
	4. Plan de Mejora, en coordinación con el Consejo Educativo, docentes y Consejo Directivo APAFA.				
3	5. Tiene establecido los indicadores e instrumentos de gestión para evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos directivos y administrativos.				
	6. Matricula de oficio al menor abandonado o con peligro moral y/o a los más desfavorecidos.				
4	7. Promueve la construcción democrática de las normas de convivencia.				
	8. Mantiene el mejor nivel de relaciones interpersonales y de ambiente de trabajo.				
5	9. Promueve la autoevaluación.				
	10. Forma los círculos de interaprendizaje.				



## ANEXO N° 02

### FICHA DE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Experto: .....
- 1.2. Institución donde labora: .....
- 1.3. Cargo que desempeña: .....
- 1.4. Personal Investigador: Bach. Maribel VEGA BOCANEGRA

#### II. ASPECTOS DE VALORACIÓN:

DEFICIENTE (D), REGULAR (R), BUENA (B), MUY BUENA (MB), EXCELENTE (E)

CRITERIO	Indicador	D	R	B	MB	E
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
VOCABULARIO	Es apropiado al nivel educativo					
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros					
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica					
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a los indicadores que se evaluarán					
INTENCIONALIDAD	Evalúa las estrategias para resolución de problemas					
CONSISTENCIA	Tienen base en aspectos teóricos y científicos					
COHERENCIA	Existe coherencia entre la variable e indicadores					
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación					

#### III. SUGERENCIAS.

.....

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

.....

VALORACIÓN FINAL: ..... Fecha: .....

Mg. \_\_\_\_\_

.....

DNI N° .....

**ANEXOS 03**

**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Aurora Fiestas Olivera  
 1.2. Especialidad: Ed. Preencia  
 1.3. Cargo actual: Profesora de Aula  
 1.4. Grado académico: Mag. Administración de la Ed.  
 1.5. Institución: Universidad Cesar Vallejo  
 1.6. Instrumento: Encuesta  
 1.7. Lugar y fecha: Julio 2014

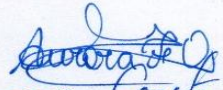
**II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulado en lenguaje apropiado	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis		/				
5	Suficiente para medir la variable		/				
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	/					
8	Expresado en hechos perceptibles	/					
9	Secuencia lógica		/				
10	Basado en aspectos teóricos		/				
	Total	30	16				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \frac{46}{100}$

**III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES**

Puede aplicarse el Inst.

  
 Aurora Fiestas Olivera  
 Cd. ANR: 20139235



## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *Anderson Hugo Cieza Delgado*
- 1.2. Especialidad: *Comunicación*
- 1.3. Cargo actual: *Profesor horas*
- 1.4. Grado académico: *Dr. en Educación*
- 1.5. Institución: *Ramón Castilla y Merquizado*
- 1.6. Instrumento: *Encuesta sobre gestión Educativa*
- 1.7. Lugar y fecha: *Julio 2014*


### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores			✓			
2	Formulado en lenguaje apropiado			✓			
3	Adecuado para los sujetos en estudio		✓				
4	Facilita la prueba de hipótesis		✓				
5	Suficiente para medir la variable			✓			
6	Facilita la interpretación del instrumento			✓			
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos			✓			
	Total	15	08	15			

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 38$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

*Puede aplicarse*

  
 DR. ANDERSON HUGO CIEZA DELGADO  
 CIENCIAS DE LA EDUCACION  
 C.M. N° 1027719279

## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: ..... *Armando Carbatecto Huamán*.....  
 1.2. Especialidad:..... *Director del CEO Tacn*.....  
 1.3. Cargo actual: ... *Educación Primoria*.....  
 1.4. Grado académico: *Mg. Investigación y Docencia*  
 1.5. Institución: *U. N. Pedro Ruiz Gallo*  
 1.6. Instrumento: *Encuesta sobre gestión Educativa*  
 1.7. Lugar y fecha: *Julio 2014*.....

### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado en lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		✓				
4	Facilita la prueba de hipótesis		✓				
5	Suficiente para medir la variable		✓				
6	Facilita la interpretación del instrumento			✓			
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología			✓			
8	Expresado en hechos perceptibles			✓			
9	Secuencia lógica		✓				
10	Basado en aspectos teóricos		✓				
	Total	10	20	9			

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 39$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

..... *Se puede aplicar el instrumento*.....  
 .....



*Armando Carbatecto Huamán*  
 Mg. Sc. Consultor Educativo  
 C.M. 10276780935



## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *Armando Carhuatocto Huamán*  
 1.2. Especialidad: *Educación Primaria*  
 1.3. Cargo actual: *Director CEO Jaén*  
 1.4. Grado académico: *Mg. Investigación y Docencia*  
 1.5. Institución: *N.N. Pedro Ruiz Gallo*  
 1.6. Instrumento: *Cuestionario Multifactorial de Bass y Avolio*  
 1.7. Lugar y fecha: *Julio 2014*

### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado en lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis		✓				
5	Suficiente para medir la variable		✓				
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Secuencia lógica		✓				
10	Basado en aspectos teóricos		✓				
	Total	30	16				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \frac{46}{100}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

*Puede ser aplicado*



*Armando Carhuatocto Huamán*  
 Mg. Sr. Consultor Educacional  
 C.M. 10276780935

## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *Anderson Hugo Cieza Delgado*
- 1.2. Especialidad: *Comunicación*
- 1.3. Cargo actual: *Prof. a horas*
- 1.4. Grado académico: *Dr. en Ciencias de la Educación*
- 1.5. Institución: *Ramón Castillo y Marquesado*
- 1.6. Instrumento: *Cuestionario Multifactorial de Bass y Avolio*
- 1.7. Lugar y fecha: *Julio 2017*

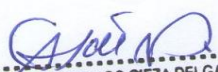
### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		✓				
2	Formulado en lenguaje apropiado		✓				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		✓				
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiente para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología		✓				
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Secuencia lógica		✓				
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
	Total	25	20				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \underline{45}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

*Aplicar el instrumento*

  
 DR. ANDERSON HUGO CIEZA DELGADO  
 CIENCIAS DE LA EDUCACION  
 C.M. N° 1827719279



**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: *Aurora fiestas Olvera*  
 1.2. Especialidad: *Ed. Primaria*  
 1.3. Cargo actual: *Prof. de Aula*  
 1.4. Grado académico: *Mg. Administración de la E.*  
 1.5. Institución: *Universidad César Vallejo*  
 1.6. Instrumento: *Lista de Cotejo*  
 1.7. Lugar y fecha: *Julio 2014*

**II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado en lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiente para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento		✓				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología		✓				
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
	Total	40	8				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \underline{48}$

**III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES**

*Puede Aplicarse el Test.*

*Aurora F. Oj*

Cod ANR : A01390235

## APÉNDICE 02

### BASE DE DATOS DEL NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Ítems	Dimensiones		N	Porcentaje	Porcentaje acumulado
9	Carisma o Influencia Idealizada Atribuida y Conductual	Poco	0	0,0	0
		Regular	16	26.7	26.7
		Bueno	35	58.3	58.3
		Excelente	9	15.0	15.0
		Total	60	100.0	100
9	Estimulación intelectual	Poco	0	0,0	0,0
		Regular	12	20.0	20.0
		Bueno	38	63.3	63.3
		Excelente	10	16.7	16.7
		Total	60	100.0	100
9	Motivación Inspiracional	Poco	0	0.0	0
		Regular	16	26.7	26.7
		Bueno	35	58.3	58.3
		Excelente	9	15.0	15.0
		Total	60	100.0	100
9	Consideración Individualizada	Poco	0	0.0	0
		Regular	12	20.0	20.0
		Bueno	41	68.3	68.3
		Excelente	7	11.7	11.7
		Total	60	100.0	100
36	Liderazgo Transformacional	Regular	60	100.0	100.0



## BASE DE DATOS DEL NIVEL DE GESTIÓN EDUCATIVA

Ítems	Dimensiones		N	Porcentaje	Porcentaje acumulado
10	Gestión Institucional	Poco	0	0	0
		Regular	16	26.7	26.7
		Bueno	36	60.0	60.0
		Excelente	8	13.3	13.3
		Total	60	100.0	100
10	Gestión Administrativa	Poco	0	0.0	0
		Regular	14	23.3	23.3
		Bueno	38	63.3	63.3
		Excelente	8	13.3	13.3
		Total	60	100.0	100
10	Gestión Pedagógica	Poco	0	0.0	0
		Regular	16	26.7	26.7
		Bueno	36	60.0	60.0
		Excelente	8	13.3	13.3
		Total	60	100.0	100
10	Gestión Comunal	Poco	0	0.0	0
		Regular	17	28.3	28.3
		Bueno	40	66.7	66.7
		Excelente	3	5.0	5.0
		Total	60	100.0	100
40	Gestión Educativa	Regular	60	100.0	100.0

### APÉNDICE 03: MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN::</b> Gestión de la calidad educativa					
<b>EJE TEMÁTICO:</b> Propuesta de modelo de Gestión de la calidad para redes educativas y escuelas multigrado					
<b>TÍTULO:</b> <b>ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA RED EDUCATIVA “LOS BRAVOS PAKAMUROS” – JAÉN, 2014.</b>					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA
<p><b>El problema central</b> ¿Cuál es la relación entre las estrategias de liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014?</p> <p><b>Problemas derivados</b> <b>P1</b> ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014?</p> <p><b>P2</b> ¿Cuál es el nivel de gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014?</p> <p><b>P3</b> ¿Cómo elaborar la propuesta de estrategias de liderazgo transformacional y la dimensión pedagógica de la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre la estrategia de liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.</p> <p><b>Objetivo específico</b> a. Identificar el nivel de liderazgo transformacional que se practica en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014. b. Describir el nivel de gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014. c. Evaluar la relación entre el nivel de liderazgo transformacional y el nivel de gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014. d. Elaborar la propuesta de un programa de estrategias de liderazgo transformacional para mejorar la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.</p>	<p><b>Hipótesis Central</b> Existe relación significativa entre las estrategias de liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014.</p>	<p><b>V1: Estrategias de liderazgo transformacional</b> El liderazgo Transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas. (Bernal A.2001)</p> <p style="text-align: center;"><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma o Influencia Idealizada Atribuída y Conductual.</li> <li>• Estimulación Intelectual.</li> <li>• Motivación Inspiracional.</li> <li>• Consideración Individualizada.</li> </ul> <p><b>V2: Gestión Educativa</b> La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finalidades de las instituciones. (Palladino, 1998)</p> <p style="text-align: center;"><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Institucional</li> <li>• Gestión Administrativa</li> <li>• Gestión Pedagógica</li> <li>• Gestión Comunal</li> </ul>	<p><b>V1: Estrategias de liderazgo transformacional</b> 36 Ítems</p> <p><b>V2: Gestión Educativa</b> 40 Ítems</p>	<p><b>Unidad de Análisis.-</b> Cada uno de los docentes del nivel primaria la que hacen un total de 60 docentes que pertenecen a la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014.</p> <p><b>Tipo de Estudio.-</b> Descriptivo correlacional.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <pre> M — r —&gt; { Ox, Oy } </pre> </div> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p><b>V1: Cuestionario Multifactorial de liderazgo</b></p> <p><b>V2: Guía de Encuesta sobre gestión educativa.</b></p>