



**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

MODELO DE GESTION BASADO EN EL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL ESTILO DE  
LIDERAZGO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES  
NIVEL INICIAL UGEL-HUARMACA-2015

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR**  
**EN EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

MG. ROCIO DEL CARMEN RUIZ MEZA

**ASESOR:**

DR: JUAN PABLO MORENO MURO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTION Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

CHICLAYO – PERÚ

2017

---

**DR. OSCAR LOPEZ REGALADO**

**Presidente**

---

**DR. MANUEL JESÚS SÁNCHEZ CHERO**

**Secretario**

---

**DR: JUAN PABLO MORENO MURO**

**Vocal**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Rocio del Carmen Ruiz Meza egresado (a) del Programa de Doctorado en Educación ( X ) de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16785476

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: **MODELO DE GESTION BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES NIVEL INICIAL UGEL-HUARMACA-2015**

1. La misma que presento para optar el grado de: Doctorado en Educación
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 20 de Febrero de 2017

Firma

Nombres y apellidos: Rocio del Carmen Ruiz Meza

DNI: 16785476

## DEDICATORIA

JESUS, mi gran amigo fiel, por darme la fortaleza, colmándome de sabiduría en el largo camino por aprender, razón de mi vida personal y profesional.

Mis queridos abuelos, el Señor Tomas Ruiz Yamunaque y Señora María Dolores Ángeles de Ruiz que a pesar de estar en el cielo aún me siguen ayudando y guiando en este trajinar de la vida.

Mi papá el Señor José Eugenio Ruiz Ángeles que con sus consejos me han ayudado a conseguir mis retos y apoyándome en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis amados e incondicionales hijos, Maricielo, Fernando y Andree que con su alegría y entusiasmo estuvieron en el camino de mi preparación profesional.

**La autora**

## **AGRADECIMIENTO**

En el camino por aprender agradezco a:

DIOS por darme la salud para continuar mi labor profesional en adquirir nuevos conocimientos y metas.

DOCTOR CESAR ACUÑA PERALTA, Rector y fundador de la UCV. Por apertura el programa de Doctorado en la Educación, logrando así el Grado de la misma, que me va permitir crecer profesionalmente y así lograr nuevas expectativas laborales.

DOCTOR JUAN PABLO MORENO MURO, por orientarme a seguir leyendo e interesarme a entender las nuevas innovaciones educativas, en cuanto se refiere al proceso de mi investigación, por ello, compartió sus conocimientos, grandes experiencias que me sirvió de base para transformar mi inquietud.

DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL HUARMACA, por brindarme la oportunidad de realizar el diagnostico de mi investigación en las Instituciones Educativas y así mismo, directoras, padres de familia y comunidad en general.

**La autora**

## PRESENTACION

Estimados miembros del Jurado:

A continuación presento mi trabajo de investigación para obtener el Grado de Doctora en Educación:

***“MODELO DE GESTION BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES NIVEL INICIAL UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL-HUARMACA-2015;***

El presente trabajo de investigación realizado obedece primordialmente al deseo de contribuir en la solución de la problemática por la que atraviesa los directores en lo que respecta la gestión; por lo tanto sabemos que el actual sistema educativo requiere de directores con liderazgo transformacional capaz de renovar la realidad educativa en cada organización, esto le va permitir desenvolverse con competencias en el logro de las metas y objetivos trazados. Por lo tanto, debe realizarse auto diagnóstico, auto evaluación, auto renovación en las actividades de planificación, organización, ejecución y control de la gestión.

Permitir que los actores educativos participen de esta nueva perspectiva en gestión, innovando, enriqueciéndolos de la visión compartida. Por lo que deseo demostrar que no solamente el director debe tener conocimiento de la gestión, si no, insertando nuevas expectativas, que le va permitir tener una nueva visión de lo que desea lograr, permitiendo que siempre este en constante transformación.

## INDICE

Carátula	
Página de Jurado.....	ii
Declaración Jurada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice general.....	vii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRAC.....	xiii
Introducción.....	xiv
<b>CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Caracterización de la problemática.....	19
1.2. Formulación del problema.....	23
1.3. Justificación.....	23
1.4. Objetivos de la investigación.....	25
1.4.1. Objetivo general.....	25
1.4.2. Objetivo específicos.....	25
<b>CAPITULO I: MARCO TEORICO</b>	
2.1. Antecedentes de investigación.....	28
2.2. Marco teórico.....	33
2.2.1 Gestión directiva.....	34
2.2.2. Teorías que sustenta la Gestión Directiva.....	34
2.2.3. Planificación.....	36

2.2.4. Organización.....	39
2.2.5. Dirigir.....	41
2.2.6. Control.....	42
2.2.7. Características de la Gestión Directiva.....	43
2.2.8. Liderazgo.....	44
2.2.9. Estilos de liderazgo.....	46
2.2.10. Funciones del director de escuela.....	47
2.2.11. Perfil del director de escuela.....	48
2.2.12. Liderazgo Transformacional.....	49
2.2.13. Teorías que sustenta el liderazgo transformacional.....	50
2.2.14. Liderazgo transformacional Según Bass.....	55
2.2.15. Liderazgo transformacional Según Leithwood.....	56
2.2.16. Dimensiones de liderazgo.....	58
2.3. Marco Conceptual.....	60
2.4. Hipótesis.....	61

### **CAPITULO III MARCO METODOLOGICO**

3.1. Operacionalización de Variables.....	62
3.1.1. Definición conceptual.....	62
3.1.2. Definición operacional.....	64
3.2. Tipo y diseño de estudio.....	67
3.2.1. Tipo de estudio.....	67
3.2.2. Diseño de estudio.....	67



3.3. Sujetos involucrados en el estudio.....	69
3.4. Métodos de investigación.....	70
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	71
3.6. Procedimientos para el análisis de la información.....	73

## **CAPITULO IV DISCUSION DE RESULTADOS**

4.1. Presentación de resultados.....	74
4.2. Modelo.....	79
4.3. Discusión de resultados.....	94
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	104
ANEXOS.....	110

## INDICE DE TABLAS

<b>N°</b>	<b>Pág.</b>
1 Planificación.....	39
2 Aspectos de un líder transformacional.....	51
3 Definición operacional.....	64
4 Población y muestra de la investigación.....	70
5 Resultados de las preguntas seleccionadas estilo de liderazgo Laissez faire o liberal.....	75
6 Resultados de las preguntas seleccionadas estilo de liderazgo autoritario y autocrático.....	75
7 Resultados de las preguntas seleccionadas del estilo de liderazgo democrático y participativo .....	76

## INDICE DE GRAFICOS

<b>N°</b>	<b>Pág.</b>
1 Actividades para realizar un buen control.....	42
2 Características de liderazgo.....	45
3 Aspectos importantes del perfil del director en escuela.....	49
4 Dimensiones de liderazgo transformacional.....	51
5 Diseño de estudio.....	69
6 Modelo.....	79

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el distrito de Huarmaca en 6 Instituciones Educativas Unidocentes del Nivel Inicial-2015, con el propósito de mejorar la gestión que actualmente vienen trabajando las mencionadas.

El objetivo del trabajo estuvo encaminado a diseñar un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional; sustentado en la teoría de liderazgo transformacional (Bass).

La investigación se trabajó con una muestra de 50 padres de familia y/o apoderados integrantes de las Instituciones educativas en el diagnóstico para caracterizar la problemática de estudio, con resultados en cuanto a su comportamiento de líder directivo, impidiendo su buen funcionamiento para proponer el modelo de gestión.

El modelo se basa en cuatro componentes: la consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada con líderes competentes y transformacionales capaz de aplicar el estilo de liderazgo de acuerdo a la situación y en qué circunstancias.

Palabras claves: Gestión, liderazgo transformacional, líder, estilos de liderazgo, liderazgo situacional.

## ABSTRACT

The present research work was developed in the District of Huarmaca in 6 institutions educational single-teacher of level initial-2015, with the purpose of improving the leadership style that currently work those mentioned.

The objective of the study was to design a model of management based on the Transformacional leadership; based on the theory of transformational leadership (bass), styles of liderazgom (white and lippitt) and situational leadership (tannenbaum and schmidt) to change the style of leadership.

The method used corresponds to the mixed research, worked with a sample of 50 parents of family or representatives of educational institutions using the quantitative method in the diagnosis to characterize the problem of study, with results in terms of their behavior of authoritarian managerial leader in the development of educational management to prevent operation of the above-mentioned and the qualitative method to propose management model.

The model is based on the individual consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, influence idealized with competent and transformational leaders able to apply the leadership style according to the situation and in which circumstances.

Key words: management, transformational leadership, leader, styles of leadership, situational leadership.

## INTRODUCCION

La forma de como los directores entendemos la gestión y como suponemos que debe realizarse en las instituciones educativas basado en el proceso de una gestión democrática, participativa, comunitaria, flexible centrada en generar cambios en una organización educativa, con la finalidad de resolver problemas que se presentan en el proceso de dirección, por ello, no solo dependerá del director, si no, de todos los agentes educativos, por esta razón, en la forma de comportamiento de un líder en las estrategias que se usaran o se evitaran en el tiempo y la intensidad del trabajo que realiza para mejorar una organización educativa, es generar un cambio de actitud de colaboración y cooperación con todos sus agentes educativos.

En el ámbito de la gestión, nos enfrentamos al reto de desarrollar competencias propias del liderazgo transformacional basada en los cuatros componentes de Bass, consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada y a la manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo según la situación que se presente de ser motivado, estimulada.

Estas organizaciones educativas deben contar con directores que tengan cambio en su comportamiento, líderes que lo llevan a ejercer el dominio sobre los demás, por lo mismo, el trabajo en equipo de las relaciones directas con el grupo.

Por lo tanto es de suma gran importancia significativa desde el punto de vista del avance de las ciencias del comportamiento, porque a través de él se podría aportar soluciones al problema , como la observada gestión y el liderazgo transformacional en el rol de los directores educativos de las instituciones resultando ser el elemento articulador para proponer un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional teniendo priorizados el auto diagnóstico, auto evaluación y auto renovación. En este sentido la gestión, aunada al liderazgo transformacional como estrategia gerencial que orienta a las instituciones a lograr sus metas y objetivos acordados conjuntamente

En la Región Piura, se disminuye la brecha de los diferentes estilos de liderazgo con la propuesta del modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional en las zonas rurales, citando como ejemplo a la UGEL-HUARMACA en el distrito de Huarmaca, una zona de extrema pobreza, que con el análisis del modelo va despertar el interés por una gestión adecuada y transformacional en la educación de calidad- Huarmaquina, para lograrlo se va proponer una serie de talleres titulados: sonriendo y saludando, crecemos como personas, convivimos en armonía, soy solidario, trabajo y soy parte del grupo, buscando alternativas, aprendiendo a ser líder, soy líder, vivo mi liderazgo, siendo asertivos, saber escuchar, escucho y argumentos mis opiniones, por tal motivo estas actividades va permitir al director participar de este modelo para enriquecer su capacidad de ser competente, permitiendo auto diagnóstico, auto evaluación, auto renovación de las escuelas, incorporando diferentes actividades en los procesos, para desarrollar la estrategia de liderazgo transformador.

Comprometida con esta tarea de realizar una buena gestión eficiente y eficacia de calidad de acuerdo a cada actividad en el proceso de cómo gestionar una escuela, me ha llevado a desarrollar el presente investigación denominada:

**“MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES NIVEL INICIAL UGEL-HUARMACA-2015”**

Ante esta limitante se ha formulado el siguiente problema: ¿Cómo construir y validar un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para las directoras, que responda a los requerimientos de la gestión y se proyecte hacia el mejoramiento de los estilos de liderazgo en la búsqueda de potenciar el auto diagnóstico- auto evaluación y el auto renovación de estas instituciones educativas del nivel inicial unidocentes perteneciente a la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmaca - 2015?

El objetivo de este trabajo es: Construir y validar un modelo teórico de gestión basado en el liderazgo transformacional para las directoras en las escuelas del Nivel Inicial Unidocentes pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local- Huarmaca, que responda a los requerimientos de la gestión y se proyecte hacia

el mejoramiento de los estilos de liderazgo, en la búsqueda del auto diagnóstico- auto evaluación- auto renovación de estas instituciones.

La hipótesis se planteó en el siguiente termino: Si se propone y valida un modelo teórico basado en el liderazgo transformacional para las directoras en las Instituciones Educativas Unidocentes Nivel Inicial perteneciente a la Unidad de Gestión educativa Local- Huarmaca, que responda a los requerimientos de la gestión, entonces es probable que se proyecte hacia el mejoramiento de los estilos de liderazgo, en la búsqueda de potenciar el auto diagnóstico- auto evaluación- auto renovación de estas instituciones educativas.

La investigación realizada fue de tipo Descriptiva definida como "... los estudios que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Hernández, 1991, p.60). El estudio permitió conocer cómo se manifestaba las variables a partir de las teorías explicada con anterioridad.

La concreción de la investigación se realizó a través de las siguientes tareas:

- Determinar el grupo de estudio
- Diseñar y validar los instrumentos de recojo de información
- Aplicar el instrumento de recojo de información: Cuestionario
- Diseñar el modelo de liderazgo transformacional utilizando diferentes teorías
- Proponer el modelo.

Las variables e indicadores de este trabajo son:

**Variable Independiente:** "Modelo de gestión basado en el Liderazgo Transformacional"

**Variable Dependiente:** "Estilos de liderazgo"

Esta investigación se estructura de la siguiente manera:

**Capítulo I: Problema de la Investigación.** En este capítulo se refiere al diagnóstico del problema planteado. Por tal motivo el objeto de estudio a estudiar,



es, sobre la forma de como los directores son gerentes competitivos, en la actualidad, al momento de dirigir estas organizaciones educativas, lo que no le permite ser competente en su función y tener liderazgo transformacional, como una alternativa de solución, describiendo así antecedentes de investigación, por esta razón, se formulan los objetivos generales y específicos.

**Capítulo II: Marco Teórico.** En este capítulo se fundamenta la base teórica del estudio, para diseñar y mantener el entorno educativo en constante renovación es importante tener la conducción de un liderazgo transformacional con posibilidades a construir un futuro educativo de calidad, por ello, no solamente contamos con el director transformador, si no, con los agentes educativos como cumplimiento de metas grupales, permitiendo así que esta organizaciones funcionen con eficiencia y eficacia, asimismo, se plantea la hipótesis.

**Capítulo III: Marco Metodológico.** En este capítulo se encuentra la metodología que se aplicó para dicha investigación, como también se da a conocer el instrumento aplicado, por lo tanto, se formuló las variables, definición conceptual y operacional, por ello, el tipo y diseño de investigación, se da a conocer un solo grupo de estudio, se describe también, las técnicas e instrumentos que se utilizó en la investigación, y métodos de análisis de datos.

Este trabajo de investigación sirva como texto de discernimiento imprescindible consulta para los directores que realizan gestión, personas que muestran una visión clara de lo que puede ser una escuela de calidad. Espero que colme las expectativas de los lectores además de contribuir con los objetivos y metas planteadas por el director el mismo que repercute en incrementar o mejorar el sistema educativo en el que estamos inmersos, un cambio de actitud de estos directores, sólo así podremos decir tarea cumplida.

**CAPITULO I**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

### **1.1. Caracterización de la problemática**

A nivel nacional en nuestra sociedad existen cambios acelerados en los diferentes aspectos políticos, sociales, culturales, económicos y por más razón en la educación. Esto nos permite exigirnos a nosotros como directivos educativos en conocimiento, comunicación y tecnología de la información. En la realidad actual se viene experimentado diferentes problemas de la gestión educativa: como directiva, comunitaria, administrativa y académica. El rol protagónico del director directivo es fundamental en las escuelas a nivel nacional por la cual se ha observado cambios en el ejercicio de esta gestión a la hora de liderar y direccionar una carencia que viene desde antes, demostrando en algunas ocasiones estilos de liderazgo inadecuados, que no les permite organizar las instituciones educativas de la mano con todos los agentes educativos y comunidad, ya que existe la necesidad de personas directivas que hagan las veces de líder transformacional. Por tal motivo este trabajo de investigación denominado Modelo de Gestión basado en el Liderazgo Transformacional para mejorar los estilos de liderazgo es las escuelas, que no se ha visto reflejado un mejoramiento continuo de la gestión en orientar, coordinar y articular procesos de una visión compartida para lograr objetivos y metas de la Institución.

Por su parte el Marco del buen desempeño docente impulsada por el Consejo Nacional de Educación (CNE). Después de dos años de trabajo, la elaboración de la versión final estuvo a cargo de la Dirección General de Desarrollo Docente y fue aprobada en enero del 2012 mediante R.M.N° 0547-2012-ED. Explica en el dominio 3 “participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad” (p.22), Por lo tanto es importante en las instituciones educativas realizar la gestión con un estilo de liderazgo democrático y participativo de la comunidad, así mismo transformando la actuación de los directores, también en el marco del buen desempeño directivo en el dominio 1 el proceso de “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes”; explica que es importante la participación compartida de los agentes educativos, muchas veces en las zonas rurales no se toma en cuenta la opinión de la comunidad faltando el respeto de opiniones y no realizando la rendición de cuentas en forma oportuna

En el caso de la región Piura, los modelos de gestión en la administración educativa que se dan en nuestro país no están dando los resultados deseados en documentos directrices como el Proyecto Educativo Nacional (2007-2021), el Diseño Curricular Nacional (MINEDU 2010), Rutas de Aprendizaje, los Proyectos Educativos Regionales (PER), etc. debido a que no se implementa estrategias de gestión que superen a modelos y paradigmas tradicionales de administración. En este sentido la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huarmaca no elabora el Proyecto Educativo Local (PEL), dando claro ejemplo de la ineficiencia de gestión.

Según el PEN (Proyecto Educativo Nacional 2007 al: 2021- 93), considera dentro de sus políticas “Una gestión descentralizada democrática, que logra resultados y es financiada con equidad”, no se refleja en la políticas que se implementa cada gobierno, en Piura resultados estadísticos considera que poco más de la mitad de la población de 3 a 5 años que reside en Piura acede al sistema educativo. En comparación con otras regiones.

En las Instituciones Educativas del distrito de Huarmaca, los problemas educativos descritos anteriormente repercuten acentuadamente, debido a la precaria situación económica de la mayoría de la población y la lenta integración de nuestros caseríos a través de las vías de transportes, según la investigación realizada a diferentes Instituciones Educativas de Inicial Unidocentes., encontramos las siguientes condiciones que no permiten una adecuada gestión:

- El Personal directivo de las instituciones educativas se realiza por medio de encargaturas, teniendo en cuenta el nivel y tiempo de servicio de los docentes, el cual no es una buena estrategia.
- Su perfil como directivo no cumple en ser transformador.
- Poco trabajo en equipo, falta de iniciativa, apatía.
- No se cuentan con perfiles e indicadores de calidad.
- La gestión de los directores en las instituciones educativas es poco notorio, solo cumplen con sus horas de trabajo de encargatura de dirección.

- No se observa a un líder directivo y transformador
- Infraestructura, la mayoría de las instituciones educativas, carecen de ambientes pedagógicos o de dirección requeridos para el trabajo grupal.
- No hay compromiso de los actores institucionales
- No presenta un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Actualmente la gestión no es eficiente y eficaz.
- No se realiza un autodiagnóstico: debilidades, fortalezas, dificultades y amenazas, donde podamos darnos cuenta de nuestras carencias.
- Poca supervisión, monitoreo y sistematización integrada con el personal directivo y jerárquico.

Esta problemática caracteriza también a las instituciones educativas unidocentes del Nivel Inicial a investigar:

- I.E.N°776 Sumuche
- I.E.N° 740 Progreso
- I.E.N° 770 La tiza
- I.E.N°777 Chalpa
- I.E.N°794 Rosas
- I.E.N°811 San Juan de Temple

Del distrito de Huarmaca, provincia de Huancabamba

- Elaboración de documentos de gestión estratégica como el Proyecto Educativo Institucional que no se ponen en acción, es decir solo cumple un rol formal.
- La gestión no promueve el liderazgo con una visión compartida hacia la calidad.
- No demuestran mayor responsabilidad en el cumplimiento de las actividades pedagógicas y administrativas que a cada cual corresponde.

-Realizan una administración institucional y pedagógica centrada en una participación autoritaria.

-Actúa con actitud negativa en el accionar y en las comunicaciones.

-No existe responsabilidad para el cumplimiento de las acciones de gestión directiva.

-El director no orienta el trabajo de gestión en la institución que representa por falta de un buen liderazgo transformador.

En relación a lo mencionado el Mg: Hilder Seminario Echeverri (Director de la Unidad gestión educativa local Huarmaca) en su informe final sobre los avances encontrados en el año 2014 y como un objetivo específico dentro de la Directiva 2014 Región Piura Normas para la Finalización del año escolar 2014 en las Instituciones Educativas de Educación Básica y Técnico Productiva como es:

2.1. Evaluar la información de los compromisos de gestión escolar.

Encontrando y dando como resultado que algunas Instituciones Educativas dentro del ámbito de la Unidad Gestión Educativa Local- Huarmaca no son ajenas a esta problemática, los directores (a) solo se preocupan por el proceso de enseñanza-aprendizaje dejando de lado la administración y la planificación que actualmente ambos procesos son importantes para obtener una buena gestión.

En cuanto a las acciones administrativas de las instituciones presentan los siguientes problemas:

Desconocimiento de los contenidos en la elaboración de la documentación, las autoridades de la institución no colaboran durante la planificación de los documentos de gestión, las acciones administrativas solo lo determina el director, los directores no demuestran liderazgo al momento de solucionar problemas de gestión en las instituciones educativas.

En este caso, la dificultad con mayor posibilidad de ser abordado y solucionar es que los directores no demuestran liderazgo transformador en hacer realidad los objetivos estratégicos relacionados con la planificación al momento de solucionar problemas de gestión en las instituciones educativas. Por tal motivo la

investigación va enriquecer proponiendo un modelo de gestión que no puede ser fluido, impidiendo realizar un cambio en la calidad educativa centrada en el siglo XXI con cambios tecnológicos aportando una metodología basada en el Liderazgo transformacional de Bass. Chiavenato que nos orienta en la planificación, organizar, dirigir y controlar las organizaciones educativas.

El modelo de liderazgo transformacional va mejorar los estilos de liderazgo que actualmente se observa en estas instituciones educativas teniendo en cuenta la situación, que el líder sepa cuándo va aplicar el liderazgo transformacional y la motivación que estos seguidores tengan para desarrollar dichas actividades, con quien en qué circunstancias, en beneficio de una calidad de gestión en el nivel inicial que es base de la educación peruana.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo construir y validar un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para las directoras, que responda a los requerimientos de la gestión y se proyecte hacia el mejoramiento de los estilos de liderazgo en la búsqueda de potenciar el auto diagnóstico- auto evaluación y el auto renovación de estas instituciones educativas del nivel inicial unidocentes perteneciente a la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmaca - 2015?

## **1.3. Justificación**

En la Unidad gestión educativa local –Huarmaca en las instituciones mencionadas, según diagnóstico, existen debilidades en el manejo de la marcha institucional, debido a la falta de liderazgo transformador de la directora que limita el cumplimiento de actividades que tiene que ver con la gestión, existe insuficiencia en los diferentes estilos de liderazgos que actualmente se ejerce en estas instituciones, todo lo cual gesta controversia entre los agentes educativos.

Por esta razón, se justifica la investigación porque aporta todo un conjunto de conocimientos y estrategias de liderazgo transformador para superar la problemática institucional.

El líder de las Instituciones Educativas mejore su estilo de actuar y produzca cambios institucionales que contribuya a una mejora en la dinámica de cambio que deberá producirse en el interior y exterior del ámbito educativo.

El liderazgo transformacional en la gestión es un aspecto fundamental en estas organizaciones educativas, va permitir como estrategia la conducción y ejecución de las actividades, por lo tanto, se lograra los objetivos y metas previstos para alcanzar el éxito de una buena gestión de calidad, recordando siempre a los agentes educativos y comunidad como pieza clave para que funcione. Por lo expuesto los resultados de la presente investigación permitirán constituirse en una alternativa para mejorar los indicadores de calidad en gestión.

Además permitirá aportar información teórica científica necesaria para conocer nuestra realidad educativa, los procesos, estilos y modelos de liderazgo en la gestión como elementos indispensables para mejorar la organización institucional y la calidad educativa.

Aportando un modelo de gestión basado en el liderazgo transformador según el tipo de liderazgo de las instituciones del nivel inicial que se toma en cuenta:

¿Cómo debe ser el gerente de gestión?...

De acuerdo a Bass (2006), el liderazgo transformacional incluye cuatro componentes que se tomara en cuenta en este modelo:

- Inspiración motivacional (desarrollar una visión)
- Influencia idealizada (motivar para las altas expectativas)
- Consideración Individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación Intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques)



## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1. Objetivo General**

Construir y validar un modelo teórico de gestión basado en el liderazgo transformacional para las directoras de las escuelas del Nivel Inicial Unidocentes pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local- Huarmaca, que responda a los requerimientos de la gestión y se proyecte hacia el mejoramiento de los estilos de liderazgo, en la búsqueda del auto diagnóstico- auto evaluación- auto renovación de estas instituciones.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

-Identificar los estilos de liderazgo ejercido por las directoras de las Instituciones Educativas nivel inicial unidocentes pertenecientes a la Unidad Gestión Educativa local -HUARMACA.

-Analizar la teoría del liderazgo transformacional para construir el modelo de gestión

-Elaborar el modelo teórico de gestión basado en el liderazgo transformacional, recomendando actividades que permitan mejorar los estilos de liderazgo para las directoras de las instituciones educativas unidocentes nivel inicial.

-Validar la propuesta del modelo propuesto

## **1.5. Limitaciones del estudio**

-En el ámbito de la Unidad Gestión Educativa Local - Huarmaca cuenta con 3 niveles de Educación Básica Regular, solo se ha tomado en cuenta el nivel inicial tipo de institución unidocentes y por su vía de transporte solamente a 6, a nivel distrital.

## **Conclusión del capítulo**

En el proceso de gestión en las Instituciones Educativas de la Región Piura, los directivos deben utilizar un conjunto de herramientas que les permitan diagnosticar las necesidades de la realidad actual de las instituciones, que le va

permitir tomar decisiones oportunas sobre los planes y proyectos a desarrollarse, compartiendo la visión.

En el proceso de liderazgo de las Instituciones Educativas de la Región de Piura, debe darse como la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de las instituciones, así también, solucionar problemas, generando el compromiso continuo a diferentes posibilidades que se presenten.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

## **II.-MARCO TEORICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación.**

#### **Antecedentes internacionales.**

- “Diseño e implementación del modelo de gestión y Liderazgo Escolar-Chile” Uribe (2013). Tesis para optar el grado de Magister en su estudio concluye que en las escuelas de Chile en la ley general de educación y rol de los equipos directivos:

•Deberán realizar supervisión del proyecto educativo que se realiza en la institución con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas trazados en los aspectos internos e internos que dirigen a un buen funcionamiento educativo directiva y promoviendo el fortalecimiento pedagógico en el aula.

Esta Tesis proporciona un modelo de gestión que aportara al cumplimiento del proyecto educativo que tiene que ver con las acciones de la administración de una institución pública y que lo he tomado como base a la problemática institucional del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local – Huarmaca.

- “Estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa santa Mariana de Jesús- Ecuador” Rivera (2000). Tesis para optar el grado de Magister en su estudio concluye que el clima organizacional en cuanto al trabajo en equipo y liderazgo son estrategias muy importantes para lograr un buen funcionamiento de las instituciones educativas.

Esta tesis tiene semejanza con la tesis a investigar en cuanto al liderazgo como estrategia en la existencia de un buen clima que tiene que ver en las instituciones educativas y realizar acciones de la administración de una institución pública.

- “Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay” Fernández (2005). Tesis para optar el grado de Magister en su estudio concluyo en sus resultados datos finales que las conductas violentas y abandonó repercutan en el aprendizaje del estudiante.

Esta tesis me proporciona resultados positivos en cuanto al clima en los ambientes educativos de aprendizaje de los estudiantes favoreciendo sus experiencias con acciones motivadoras para ser líderes.

Concluye que el clima es fundamentalmente un aspecto importante dentro de las organizaciones educativas aporta a la investigación en la fundamentación del problema como estrategia a utilizar en la metodología del modelo para realizar un liderazgo transformacional.

- “Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica en la participación docente” González (2006). Tesis para optar el grado de Magister concluyo que existe más cantidad de porcentaje en docentes líderes autoritarios que influye en el aprendizaje de los estudiantes y considera que el líder participativo consultivo como clima ideal es el primordial para una buena participación pedagógica en las aulas de la docencia.

Esta tesis hace notar el clima participativo y consultivo con todos los agentes educativos. Aportó a la investigación las ideas fundamentales de un buen clima ideal que se relaciona con una buena gestión en la institución pública.

- “Relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao”–Rincón (2005,84). Tesis para optar el grado de Magister efectuó un estudio de investigación para obtener datos de como el líder directivo era autoritario por tal motivo afectaba en el desempeño docente y que no habido innovaciones significativas. La gestión educativa era de estilos tradicionales por parte de los directores de estas Instituciones Educativas.

Esta tesis aporta los resultados positivos en la relación que hay del desempeño docente, directivo que se relaciona y hace notar los tipos de liderazgo que existe en las escuelas que es fundamental para equilibrar y actuar según la situación real del rol directivo y estilo de liderazgo.

#### **Antecedentes nacionales.**

- “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión educativa-Perú” Contreras (2005). Tesis para optar el grado de Magister realizó un estudio de la relación que debe existir entre los directores y los agentes educativos concluyendo que una actitud de rechazo y frustración de alumnos, docentes, padres de familia y comunidad

afecta la buena gestión escolar. Por tal motivo surge la idea principal de una dirección que demuestre ser líder amiga de todos.

Esta tesis aporta ideas de líder como persona directiva en la administración de la dirección de una escuela se relaciona con un liderazgo transformacional.

- “El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional – Perú” Martínez (2001). Tesis para optar el grado de Maestría realizó un estudio sobre la importancia del conocimiento de una buena administración educativa. Que no solamente el director sea un líder y que tenga iniciativa. Relacionándolo con la productividad directriz y la capacidad personal del director.

Esta tesis hace notar la capacidad personal del director y su productividad aporta a la investigación en el desarrollo de la Autoevaluación del Director referido al Modelo de Gestión formando las capacidades de planificación internas y externas de una buena administración educativa por parte del director.

- “El clima organizacional y el desempeño docente en la especialidad de odontología –Perú” Orellana (2008). Tesis para optar el grado de Magister concluyo en su estudio que el clima organizacional es de suma importancia en el desempeño docente según su condición entre contratados y nombrados de las instituciones educativas a investigar que existen diferencias significativas.

Esta tesis nos habla del clima organizacional que tiene que ver con el liderazgo que existe en las universidades, sirve de guía a la investigación en relación con la variable independiente del modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional.

### **Antecedentes locales**

- “Propuesta de un Programa de liderazgo gerencial para optimizar el clima institucional- Jaén-Cajamarca” Cabrera (2013). Tesis de Maestría llegó a la siguiente conclusión que el clima institucional de esta organización no es el adecuado porque existe rompimiento de relaciones humanas entre los niveles educativos, debilidad en la autoridad del director, escasa participación de los padres de familia al no considerar sus opiniones. La

capacidad de liderazgo se encuentra ausente, no solo en los directivos, sino también en docentes.

Esta tesis proporciona conocimiento y resultados positivos con respecto al liderazgo entre agentes educativos en forma holístico fundamentando la capacidad resolutoria de opinión de los mencionados al resolver problemas.

- “Programa de gestión estratégica basado en el modelo de liderazgo de David Fischman para mejorar las relaciones interpersonales directivo, docente y administrativo- Chiclayo-Lima” Alarcón, N (2014). Tesis de Maestría llego a la conclusión las relaciones interpersonales del personal directivo, administrativo y docente de la Institución Educativa a investigar es deficiente y la aplicación de este programa ha permitido elevar de manera significativa y fortaleciendo su gestión.

Esta tesis aporta a la investigación el esquema de un programa de gestión estratégica basado en la teoría de David Fischman en la mejora de relaciones de todos los agentes educativos fortaleciendo a si su gestión educativa.

- “Programa de liderazgo participativo, para mejorar las relaciones interpersonales- Chiclayo- Lima “Fuentes, y Prado, (2014).Tesis de Maestría concluyo que mediante la aplicación programa de liderazgo participativo es importante en la gestión institucional por los directores directivos que experimentaron este programa potenciando una buena transformación para desarrollar la visión compartida de la institución educativa.

Esta tesis hace notar la gran influencia que tiene el liderazgo para la eficacia de una institución y apporto a la investigación para justificar el modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional.

- “Influencia del modelo de liderazgo institucional basado en la teoría situacional para la mejora de la calidad educativa”-Chiclayo-Lima “Hernández, y Suarez, (2014). Tesis de Maestría concluyó que la dirección de la Instituciones Educativas públicas y privada debe gestionar

capacitaciones didácticas utilizando estrategias didácticas y que permitan mejorar la calidad educativa y tener un mejor liderazgo institucional.

Esta tesis nos dice que el liderazgo mejora la calidad educativa que se ajusta a su realidad.

- “Aplicación de un problema de habilidades sociales para mejorar el liderazgo en los alumnos de cuarto grado de educación primaria-Chiclayo, Perú” Gil, y Grande, (2013). Tesis de Maestría concluyo que el programa reduce malas conductas de comportamiento en los estudiantes en todas las dimensiones, existe diferencia altamente significativa en el antes y después del programa. Así mismo mejora el grado de percepción, conciencia y convivencia entre sus iguales.

Esta tesis nos proporciona conocimientos para mejorar las habilidades sociales de las personas y tiene relación con los estilos de liderazgo.

- “Diseño y aplicación de un programa de gestión educativo basado en valores para mejorar el clima institucional-Chiclayo-Perú” Baique (2012). Tesis de Maestría concluyo que el programa propuesto permite fortalecer las relaciones interpersonales entre los participantes y así mejorar el clima institucional que potenciara el desarrollo total de la Institución Educativa permitió promover la formación en valores y fortalecer la organización educativa.

Esta tesis fortalece los valores de las personas como un líder educativo y apporto a la investigación en el modelo de liderazgo transformacional.

- “Modelo teórico de liderazgo para los docentes universitarios de la región Lambayeque basado en enfoque de liderazgo transformacional-Chiclayo-Perú” Gallo (2012). Tesis de Doctorado concluyo de esta perspectiva el docente debe asumir un liderazgo transformacional en su desempeño laboral con la finalidad de hacerle frente a los desafíos que contemplan tiempos actuales, provenientes de la globalización de la educación, levantándose una nueva manera de desarrollar sus prácticas académicas.



Esta tesis apporto a la investigación el enfoque de liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente y como consecuencia de una gestión educativa de calidad que está relacionado con el actuar del docente y como ende del directivo.

- “Modelo de gestión del clima organizacional basado en un estilo de liderazgo en las universidades católicas del consejo regional interuniversitario del norte-Chiclayo-Perú” Romero, y Huamán, (2014). Tesis de doctorado concluyo la percepción del clima organizacional por parte del personal de apoyo es de tipo motivacional aunque en un nivel bajo, en cambio para los Docentes es del mismo tipo pero a nivel medio.

Esta tesis hace hincapié a la motivación en el personal institucional y está relacionado a un buen clima organizacional sus aportes a fortalecido mi investigación en el proceso de la problemática.

- “Modelo de optimización de la gestión directiva basado en el liderazgo transformacional en la región Lambayeque- Chiclayo-Perú” Ramírez (2013). Tesis de Doctorado los resultados de la investigación, ha permitido contar ahora con un modelo que optimizara la gestión directiva con líderes competentes y eficaces para tener organización de calidad que logren desarrollar el compromiso de todos, hacer que los demás asuman retos comunes, sean responsables y transformadores de su realidad.

Esta tesis nos proporciona un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional con actividades lo que permitió fortalecer las ideas en cuanto a un modelo de liderazgo transformacional situacional según el contexto real.

## **2.2. Marco Teórico**

He revisado diferentes fuentes referidos a la gestión directiva y liderazgo transformacional, presento los elementos teóricos- conceptuales que son referentes en la tesis propuesta como en modelo de gestión directiva según el contexto actual.

### **2.2.1. Gestión Directiva**

Constituye una de las fases del proceso de la administración de la educación.

La misión de la gestión directiva de la educación es dar una respuesta eficiente al hacer que un conjunto de personas diferentes entre sí interrelacionan sus competencias y conocimientos para alcanzar los objetivos organizacionales. Tiene como principal tarea identificar las acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo, que son diferentes entre sí, se unan en lo general y en lo particular para viajar en la misma dirección y alcanzar cada uno los objetivos organizacionales.

El reto de la gestión directiva de la educación representa para el director un reto a su ingenio, pues debe hacer para tal fin. A través de un proceso de relaciones interpersonales, esto es colocar en funcionamiento la organización educativa para la producción de un servicio educativo de excelencia y calidad por medio de las competencias y motivación de todos los agentes educativos.

A partir de lo anterior se puede dar un concepto de la Gestión Directiva de la Educación como:

“Los periodos en los cuales el director de la organización educativa concibe y prepara, desarrolla y fortalece de forma particular y grupal el potencial de su personal docente y administrativo para que actúen sobre los recursos organizacionales y pueda así alcanzar la visión y misión definidas formalmente para la organización” (Arroyo, 2005)

### **2.2.2 Teorías que sustentan la Gestión Directiva**

Comprender la Gestión Directiva en la actualidad, se enfoca a enriquecer los procesos más importantes en la organización de una Escuela. La forma de cómo debemos gestionar y dirigirla, se puede decir que ha ido variando a lo largo del tiempo. Al involucrar personas interactuando las necesidades educativas manteniendo estrecha relación con los agentes educativos.

La Gestión Directiva su tarea fundamental es de identificar las estrategias, acciones y mecanismos, para influir y hacer que los agentes educativos se comprometan a conducir y alcanzar un futuro deseado para estas entidades

educativas, para el director representa un reto y asumir el liderazgo, pues debe hacer posible la ejecución de lo planeado dentro de las estructuras organizacional formal e informal, definida como un liderazgo transformacional que permitirá el funcionamiento de los colegios que están dirigidos a brindar un servicio educativo de calidad y excelencia; recurriendo para ello tener un buen liderazgo transformacional de parte del director como líder educativo a través de proporcionar nuevas ideas y enfoques para dar alternativas de solución, prestar mucha atención, en cuanto a sus agentes educativos en sus necesidades, capacidades diagnosticando así sus posibilidades de cómo desarrollar una visión compartida, todo esto no funcionaria, sino existe la transformación individual de sus seguidores, no solamente es importante el carisma para seguir elevando sus las altas expectativas.

Es dar a conocer todo lo que engloba una gestión y los procesos que se debe cumplir para una mejor educación, asimismo conocer algunos actores que hacen referencia a la gestión educativa y contrastándolas con experiencias vividas por medio de la práctica, analizando si en verdad se lleva acabo todo lo que conforma una gestión dentro de una institución.

Por lo tanto, Chiavenato (2008) la define como “las actividades que efectúan las organizaciones al planificar, organizar, dirigir, controlar a objetos de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros, para alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos, materiales, de servicio entre otros” (p. 262)

La gestión directiva tiene un propósito como función determinada, por ello el director directivo debe ser capaz de realizar diferentes aportes a través del auto diagnostico aspecto importante para direccionar una buena gestión directiva y que se está planteando en el modelo, por lo tanto, la estructura administrativa necesita continuidad así como auto- evaluación, dando como consecuencia la auto-renovación y la capacidad para actuar adecuadamente.

En esa línea de pensamiento, definen la gestión directiva como el proceso de diseñar y mantener un entorno educativo de renovación constante en el que,

trabajando en grupo y tomando las decisiones más acertadas, los objetivos se logran para así cumplir las metas institucionales. (Koontz y Weihrich, 2009, p.132)

Este autor opina que la gestión directiva debe ofrecer alternativas de solución a los problemas que se han encontrado en una organización, promoviendo estabilidad o allanar el camino por el cual avanzara la institución educativa mediante el auto renovación. (Shermerhorm, 2005, p. 292)

Los planteamientos anteriores guardan relación sobre la gestión directiva como un proceso ejecutado los directores mediante la ejecución de funciones conjuntas en dichas actividades de la administración, las cuales requiere de las personas, para cumplir con las metas conjuntamente ofreciendo alternativas de respuesta. Ahora bien, las organizaciones educativas, de acuerdo con Sotelo (2009) “exigen una gestión directiva, en donde predomine la conducción de un liderazgo que advierta de posibilidades a futuro, estimule y promueva el cambio frente a la complejidad e incertidumbre” (p.90)

De acuerdo a todo lo anterior, la gestión directiva necesita de un gerente capaz, que sea eficiente y asuma el compromiso que le permita dirigir con liderazgo transformacional es decir, propiciar la excelencia educativa. Por ello, debe de planificar, guiar a los agentes educativos hacia los objetivos trazados mediante los diferentes planes, programas diseñados para lograr el objetivo previsto.

Desde esta perspectiva, Robbins y Coutel (2005) manifiesta: “la gestión directiva es el proceso que ejecutan los gerentes, requiere del trabajo con otras personas a través del cual coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de una organización” (p.7). Asimismo, explica el autor mencionado, su función del director directivo no es realizaciones personales de los agentes educativos, sino, ayudar que los seguidores o agentes educativos a hacer su función un compromiso en la visión compartida, a través del liderazgo transformacional , conseguir logros hacia el vértice de una institución educativa planteando una serie de estrategias para estimular al seguidor conocerse a sí mismo tendientes a la total actualización, maximización de sus habilidades, destrezas intrínsecas que necesitan poner en acción, capacidad del director directivo en entender , adaptar, aprovechar estas estrategias dependerá el éxito de las instituciones educativas y

su permanencia en el futuro del sector público. En este sentido el modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional va permitir que el director asuma el papel de líder en su organización educativa organizando la realidad para obtener una visión compartida y significativa proponiendo de esta manera un proyecto coherente hacia un futuro mejor según la realidad educativa actual. (Robbins y Coutel, 2010, p.18)

Por lo tanto, Peter Drucker el pensador más influyente en el campo de la gerencia. Aportó una visión macroscópica o macrofísica de la empresa, de las funciones de la gerencia y de su relación con el medio. En aspectos específicos., su contribución es esencial en el terreno de la estrategia empresarial. Su profundo ideario humanista eleva al gerente, al capital humano de la empresa a un plano de importancia sin precedentes. Y su visión de futuro lo lleva a acuñar un concepto premonitor: el del “trabajador del conocimiento”.

Michel Crozier comenta sobre las estructuras internas de las organizaciones, las relaciones entre sus componentes y los procesos decisorios. Allí, los actores, ya sean gerentes o trabajadores deben resolver su participación en las operaciones y en los cambios internos.

No obstante, es importante comprender las tareas de los gestores educativos como responsables de cualquier organización, por ello sus acciones deben coincidir de forma comprometida con su praxis, fortaleciendo sus aspectos positivos para evitar controversias que pongan en peligro la estabilidad de la institución, del personal y del entorno.

Dentro de ese contexto, Chiavenato (2008) señala la existencia de tres tipos de planificación: conservadora, optimizante, adaptable.

-Planificación conservadora: Busca encontrar deficiencias y solucionarlas explorando alternativas de solución.

-Planificación optimizante: busca la adaptabilidad e innovación en la organización, pues las decisiones se toman para lograr los mejores resultados posibles para la organización, bien sea minimizando recursos para lograr determinado desempeño u objetivo, o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. En cuanto al tercer tipo, este se orienta a las contingencias y el futuro

de la institución, aquí las decisiones se toman para armonizar resultados para el desarrollo natural de la organización, ajustándola a las contingencias surgidas.

- Planificación adaptable: se orienta hacia las contingencias y el futuro de la institución. Aquí las decisiones se toman en un ambiente de clima organizacional involucrando diferentes intereses y que se involucren dentro de la organización, ajustándola a las contingencias que surjan. Ahora bien, aun cuando los tipos de planificación antes mencionados tienen orientaciones diferentes, en todos los casos, son toma anticipada de decisiones, las cuales produzcan efectos y consecuencias futuras (p.312).

### **2.2.3. Planificación**

Consiste en un proceso de objetivos, así como también la forma de alcanzarlo, la cual se plasma en los planes donde se identifican los recursos necesarios, las tareas a ejecutar, las acciones a emprender, además del tiempo requerido para cada una de ellas. En ese sentido el siguiente autor señala: la planeación es la función administrativa que consiste en definir las bases, las metas, donde se fijan las estrategias para alcanzarlas, se tratan planes para integrar, coordinar las actividades. Sin planear los gerentes no sabrían cómo organizar, dirigir o controlar. Consta de dos elementos importantes metas y planes (Robbins y Couletr, 2005, p.9)

Entonces la planificación se inicia en la institución educativa, realizando la planificación de planes operativos en los cuales se prevé las acciones a ejecutar y en qué tiempo se lograra como los responsables de quien lo llevara a cargo, significa pensar antes de actuar, pensar con método de manera sistemática. Por otra parte, Reyes y Ponce (2007) refieren: La planeación fija con precisión “lo que va hacerse”, consiste por lo tanto en establecer el camino correcto que debe seguir, fijando los principios que habrá de orientarlos, la secuencia de operaciones y las determinaciones de tiempo y de números, necesarias para su realización, (p.165)

Según lo antes señalado, el director por competente es eficiente y eficaz, se encuentra comprometido a realizar acciones coordinadas, no improvisar.

En esta perspectiva Ponce, citado por Munch y García (2008) expresa la planificación consiste en fijar los planes a seguir, estableciendo los principios, secuencias, tiempo, determinar elementos de riesgo y minimizarlos (p.63)

Dentro de ese contexto, Chiavenato (2008) señala la existencia de tres tipos de planificación: conservadora, optimizarte, adaptable.

Tabla I.

*Planificación*

<b>CONSERVADORA</b>	<b>OPTIMIZANTE</b>	<b>ADAPTABLE</b>
Se orienta a la estabilidad y al mantenimiento de la situación existente. Se preocupa más por identificar, corregir deficiencias que por explorar oportunidades futuras	Busca la adaptabilidad e innovación en la organización, se toman los mejores resultados posibles para obtener una buena organización.	Se orienta hacia las contingencias y el futuro de la institución.

Dentro de ese contexto, Chiavenato (2008) señala la existencia de tres tipos de planificación: conservadora, optimizarte, adaptable

FUENTE: La Autora

Lo anterior mencionado a los tipos de planificación tiene orientaciones diferentes, en todos los casos la planificación son toma anticipada de decisiones, las cuales producen efectos y consecuencias futuras.

**2.2.4. Organización**

Lo anterior se explicó sobre la planificación ahora vamos hablar de organización como un grupo de personas que realizan una serie de actividades para alcanzar ciertas metas y objetivos, es necesario determinar las medidas necesarias para lograrlos. Por ello los autores como Munch y García (2008) definen la organización como “la estructura necesaria para la sistematización racional de los

recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones y agrupaciones de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo” (p.111).

Lo expuesto indica que el director educativo debe organizar en forma coordinada las actividades clasificándolas como pedagógicas o administrativas, por lo tanto, está relacionado con el buen funcionamiento de la escuela, En coordinación con los agentes educativos en la obtención de los objetivos, Al respecto, Robbins (2008) dice que los directores son los responsables del diseño de la estructura de la organización, cumpliendo una función la cual incluye la determinación de las tareas a realizar. La organización es agrupar, asignar y ordenar actividades programadas por cada personal encargado con fines comunes quien debe hacer cumplir las funciones con la finalidad de alcanzar un fin determinado aprovechando los elementos materiales, técnicos y humanos. Dentro de ese contexto, Hellriegel y Slocum (2005) señalan “la organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permiten que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de esta”. Visto de esa forma la función del gerente educativo, consiste en determinar la estructura de los planes que se quieren lograr, es tarea compartida de todos los agentes educativo, su responsabilidad de todo el plantel, incluyendo a la comunidad educativa, para lograr lo anterior dicho es importante que el director directivo sea un líder, demostrando un liderazgo transformacional para que sus seguidores lo involucren en la conducción y dirección de la misma, Terry señala: Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre persona de manera que puedan trabajar juntas, con eficacia y pueden tener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas con el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo (2007)

Koontz y Weihrich (2009) explica que la organización es fundamental para el funcionamiento de cualquier institución, pues de ella se deriva la garantía de la participación de cada uno de los individuos con el conocimiento previo de las tareas a ejecutar, propiciando el trabajo en conjunto.

Por lo tanto, la organización es importante en la gestión directiva permite que el director tengan una clara visión compartida de cómo debe funcionar su



institución que representa, coordinando las actividades con el propósito de llegar a un objetivo común en la que todos sus componentes funcionan armoniosamente que respondan a las necesidades sociales y en la dirección deseada. Por lo tanto se puede deducir que los autores coinciden sobre organización como el conjunto de acciones coordinadas de las personas con el propósito de alcanzar el objetivo.

### **2.2.5. Dirigir**

En las organizaciones educativas la dirección es fundamental, algunos autores lo consideran como sinónimo de administración. Dentro ese contexto, Koontz y Wehrich (2009) definen la dirección como “el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (p.32). Al analizar lo expuesto, se puede deducir que la dirección se asocia con el liderazgo transformacional teniendo en cuanto las dimensiones como: estimulación intelectual, consideración individualizada, inspiración motivacional, influencia idealizada, como líderes directivos.

Según Tobar (2010), la dirección es un proceso llevado por un conjunto de personas para coordinar actividades , en beneficio de lograr resultados positivos que no serían posible si una persona actuara solo, el directivo representa la máxima autoridad de las instituciones educativas, en consecuencia debe poseer capacidad de liderazgo transformacional. Asimismo expresa, Robbins y Coulter la dirección consiste en motivar a sus subordinados, influir en los individuos en hacer sus trabajos eligiendo un mejor medio de cómo encontrar alternativas de solución a través de la comunicación para obtener buenos resultados. (2005)

De la misma manera Munch y García (2008) plantean: “la dirección es una etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia” (p.150). Para alcanzar las metas de la organización educativa se requiere de la motivación y el control, dirigir una institución educativa depende de que todo el personal deba ejercer transcendentamente sus funciones.

Asimismo, Chiavenato (2008), comenta que la dirección es una actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo. Asimismo después de organizar y planificar el trabajo directivo, viene la ejecución de todos los planes

de acuerdo a una buena estructura organizacional, mediante el liderazgo transformacional de esfuerzos del grupo en el logro de los objetivos.

Por lo tanto los autores anteriores coinciden, en la dirección como la forma de alcanzar los resultados organizados y planeados dentro de la institución educativa, por la cual los agentes educativos deben coordinar esfuerzos, alcanzando el interés común teniendo en cuenta las necesidades realizadas respetando las diferencias, de cada organización educativa.

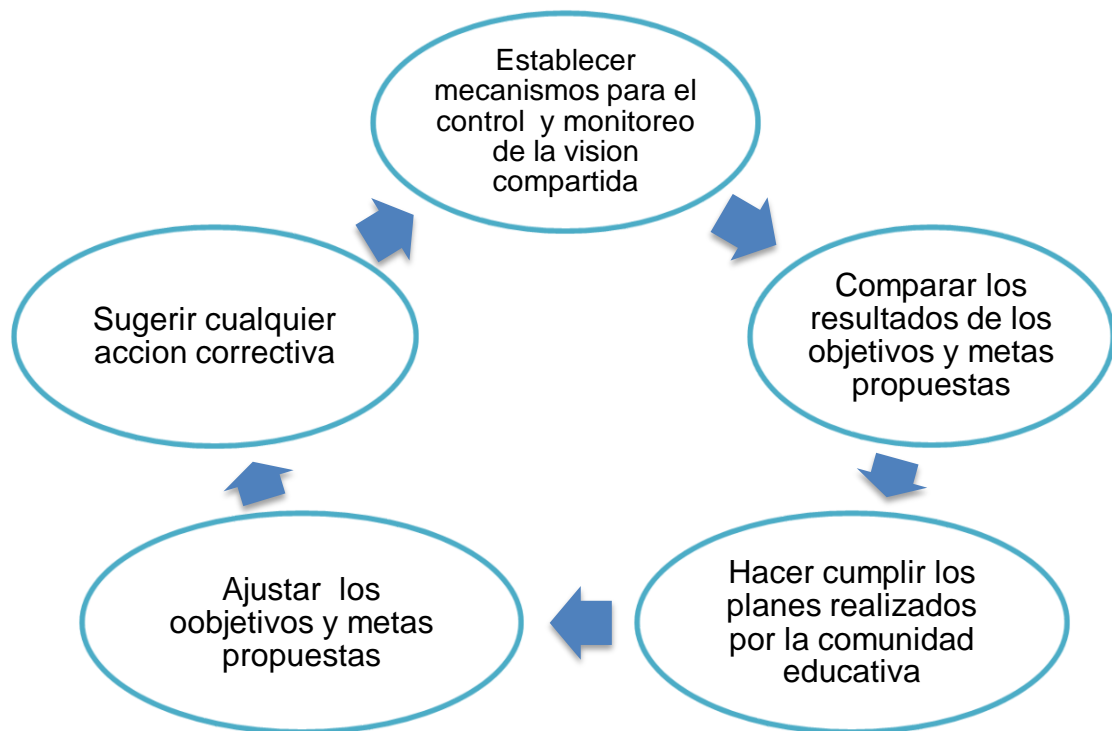
#### **2.2.6. Controlar**

Es la autoevaluación, el proceso que ayuda al director directivo e realizar el seguimiento, monitorear diferentes planes que se realizaron en las instituciones educativas, constituyendo el funcionamiento para intervenir, hacer ajustes, replantear y aplicar medidas de alternativas de solución para reformular problemas.

Robbins y Coulter define al control con el monitoreo de estos planes ya ejecutados en una empresa, si hay algún problema buscar una alternativa de solución buscando diferentes normas que existe en el plan operativo y emprender las acciones que hicieran falta. (2005)

Al respecto Reyes y Ponce señalan: control es corregir, formular y mejorar los planes actuales o pasados, relacionándolos con los esperados, ya sean total o parcialmente. (2007)

Se concluye que el control, es asegurar al directivo la correspondencia entre la ejecución y los planes para saber si está llevándose en forma segura y comparar los resultados con los objetivos formulados, el director debe demostrar la capacidad por competencias para actuar adecuadamente y acertadamente, siendo una característica que debe tener para desempeñarse con eficiencia y eficacia. Al respecto López (citado en arenas, 2010) el control en las instituciones educativas tiene que ver con todos los documentos de la gestión administrativa que poseen, como: inventarios, planilla, manual, etc, los directivos deben tener en cuenta las siguientes actividades:



*Figura 1.* Al respecto López (citado en arenas, 2010) el control en las instituciones educativas tiene que ver con todos los documentos de la gestión administrativa que poseen, como: inventarios, planilla, manual, etc, los directivos deben tener en cuenta las siguientes actividades.

FUENTE: La Autora

### **2.2.7. Características de la gestión directiva**

La gestión directiva es considerada como una serie de actividades que se realiza el gerente en una organización para así lograr el éxito de las metas y objetivos trazados, tomando en cuenta el liderazgo transformacional en el trabajo en equipo, buena toma de decisiones y delegaciones con respecto a la ejecución de las mismas. Al respecto, Robbins y Coulter (2008) la gestión gerencial se refiere como la “coordinación de las actividades de trabajo para su realización de manera eficiente, eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.51).

Por lo tanto de la definición anterior, la gestión directiva del director no es solamente la parte administrativa, el cual, es fundamental pero también requiere del cumplimiento de sus funciones, coordinando el trabajo con toda la comunidad educativa y así lograr obtener resultados positivos.

Asimismo, Koontz y Wehrich (2009) explica la gestión directiva como el “proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajan juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados”, resaltando las características del director antes mencionado (p.93).

Por estas razones el director debe caracterizarse por ser participativo, integradora, transformadora, conformando organizaciones flexibles, abiertas al cambio, siempre sugiriendo respuestas a las exigencias de la sociedad. El gerente constituye estructuras establecidas en una determinada institución que interactúan obteniendo resultados concretos, porque el éxito o el fracaso no solamente es por la correcta administración, ni del buen adecuado criterio de normas a la hora de aplicar, se relaciona con ciertas habilidades, unas naturales que se dan en el momento del proceso, otras adquiridas para tratar con éxito problemas que resulten de la gestión directiva.

#### **2.2.8. Liderazgo**

Los conceptos de liderazgo son muchos, por lo cual, generan diferentes opiniones la persona que tiene liderazgo desarrolla un conjunto de habilidades directivas que debe tener el director líder de la institución educativa se dan potenciando diferentes capacidades, en cuanto, a conducción, dirección de la misma y lograr los objetivos propuestos por cada seguidor , como señala Koontz, H & Wehrich, H, (2004) “Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (p.532).

Según Lazzati (1991) el liderazgo se define como “...la actividad de influenciar a la gente que se empeñe voluntariamente en el logro del grupo...” (p.67)

Es un proceso (que va mucho más allá del simple conocimiento de los procedimientos administrativos) de influencia interpersonal que persigue iniciar y mantener un determinado comportamiento de los agentes educativos que viene hacer los seguidores que cumplan los logros, metas trazadas de una visión compartida; y la transformación que será motivada como “... el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad...” (Ibídem p.59).

Los directores educativos necesitan orientar su accionar hacia la ejecución de un buen liderazgo transformacional adaptado a diferentes situaciones directivas de su contexto, donde todos los miembros puedan trabajar en armonía, intercambio de experiencias que posibiliten un mejoramiento en las escuelas.

El liderazgo es la llave de un éxito futuro en una organización educativa.

Es una función de todos los agentes educativos relacionándose entre si.

Todos los miembros de una organización tienen capacidad de liderazgo y deben ejercerla en todas las ocasiones de su vida.

El liderazgo es dinámico orientado hacia el futuro, se preocupa por el progreso, el desarrollo y la excelencia.

El liderazgo proporciona al personal liberarse de forma eficaz

*Figura II* Según Lazzati (1991) Define el liderazgo como: “el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionados con las actividades” proponiendo cinco características que deben poseer.

Fuente: la autora

Por lo tanto el liderazgo transformacional asume condiciones óptimas en una institución para que los miembros den lo mejor de sí mismos, tomando decisiones en forma horizontal donde participen todos los agentes educativos, para elevar el nivel de competitividad de las instituciones orientadas hacia la excelencia, más aun al tratarse de entidades educativas donde el producto es la formación del educando (Stoner y Freeman, 2008, p.54)

Davis y Newstrom (2009) definen el liderazgo como “el proceso que ayuda a otros a trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto

fundamental, facilitador del éxito de una organización y su gente” (p.61). se entienden al individuo como un conjunto de cualidades al comunicarse con los demás, demostrar capacidad de ser competente, de influir a su personal aprovechando al máximo el potencial humano, sus conocimientos, ayudas, experiencias a fin de alcanzar los objetivos.

### **2.2.9. Estilos de liderazgo**

De acuerdo con Collao (1997), opina sobre la teoría clásica e identifican tres estilos de influencia del líder a sus subordinados.

En el estilo autocrático el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad con respecto a los componentes del grupo.

Las relaciones que crea son de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.

Afirma, Collao (1997) que la persona que emplea este estilo de liderazgo se considera en una posición de autoridad y espera que sus seguidores le respeten y obedezcan sus instrucciones. Escucha influencias pero no necesariamente se dejará influir por ellos. Fija sus metas y espera que los demás las acepten junto con sus métodos para lograrlos. Sabe lo que debe alcanzar y cree conocer la mejor forma de hacerlo; no estimula el incentivo individual ni colabora con los miembros del grupo.

Estilo democrático opina, Collao (1997) que este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas.

Estilo liberal o permisivo según, Collao (1997) este líder promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones individuales. Hay un mínimo de participación del líder.

Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas personas debido a que se basa en la no interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.

### **2.2.10. Funciones del director en la escuela**

Las instituciones educativas, funcionan impulsada por un proceso dinámico y coordinado la cual denominamos gestión directiva, el cual a través de los esfuerzos de un grupo humano y como líder al director, logran objetivos compatibles. Por ello, Corredor (2005) señala “el proceso administrativo funciona como un sistema coordinador de cuatro frases o aspectos consecutivos. Planificar, organizar, ejecutar y controlar” (p.10) Ubicándose asimismo, dentro de la gestión directiva a cumplir el director, como facilitador de dichos aspectos y los resultados de una institución educativa. Asimismo estos aspectos están referidos a los procesos gerenciales aplicados por el director como administrador, siendo este, el responsable de los resultados de rendimiento obtenidos. Al respecto Chiavenato (2007), indica que las funciones del directivo comprende un proceso de organización, ubicación de las personas en un sistema de funciones. Una función es un conjunto de actividades, conductas requeridas de una persona atribuida, socializada por un proceso de aprendizaje de valores, normas, requeridas con el objeto de mejorar la calidad de vida, el grado de satisfacción de los gerentes educativos y su institución (p.222)

En tal sentido, Robbins y Coulter (2005) sostiene: Las funciones directivas son aquellas que se realizan a través de ciertas actividades, deberes al mismo tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente con la finalidad de que las organizaciones alcancen sus objetivos y los medios para conseguirlos están organizadas en cuatro funciones administrativas importantes; planificar, organizar, ejecutar y controlar (p.8)

Entonces se puede decir que la efectividad de las instituciones educativas depende del director líder en competencias que posee eficacia y eficiencia para obtener una adecuada gestión directiva, por lo tanto debe tener la habilidad de

guiar a los agentes educativos. En este sentido, Hernández y Rodríguez (2006) insiste “las escuelas que poseen un proceso gerencial de calidad, cuentan a la vez con un director con competencias para ejercer un liderazgo activo”. Lo señalado por los autores nos permite concebir la función del directivo basada en los aspectos antes mencionados, permitiendo propiciar un adecuado manejo direccionando en forma global la gestión directiva (p.146)

Las funciones gerenciales como el proceso para tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas donde el director tiene que integrarse en sentido descendente, es decir, con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, el mismo debe responder al planteamiento, la organización, la dirección y el control haciendo que las otras personas sean más productivas para determinar el éxito o fracaso de una institución educativa. (Tobar, 2010, p.22)

Por consiguiente las funciones están relacionadas con los deberes laborales ejecutadas por el director siendo el responsable de gestionar los aspectos correspondientes con las funciones administrativas básicas de la gerencia, pues la acción educativa depende , fundamentalmente, de la gestión del gerente y establecer las pautas que han de dirigir el funcionamiento de la institución, por ello, es necesario el compromiso y cumplimiento del desempeño directivo óptimo por parte de quienes dirigen las instituciones educativas, en el cual se ejecutan una acción directiva capaz de adaptarse y transformarse a los cambios constantes implementados en la educación a nivel mundial.

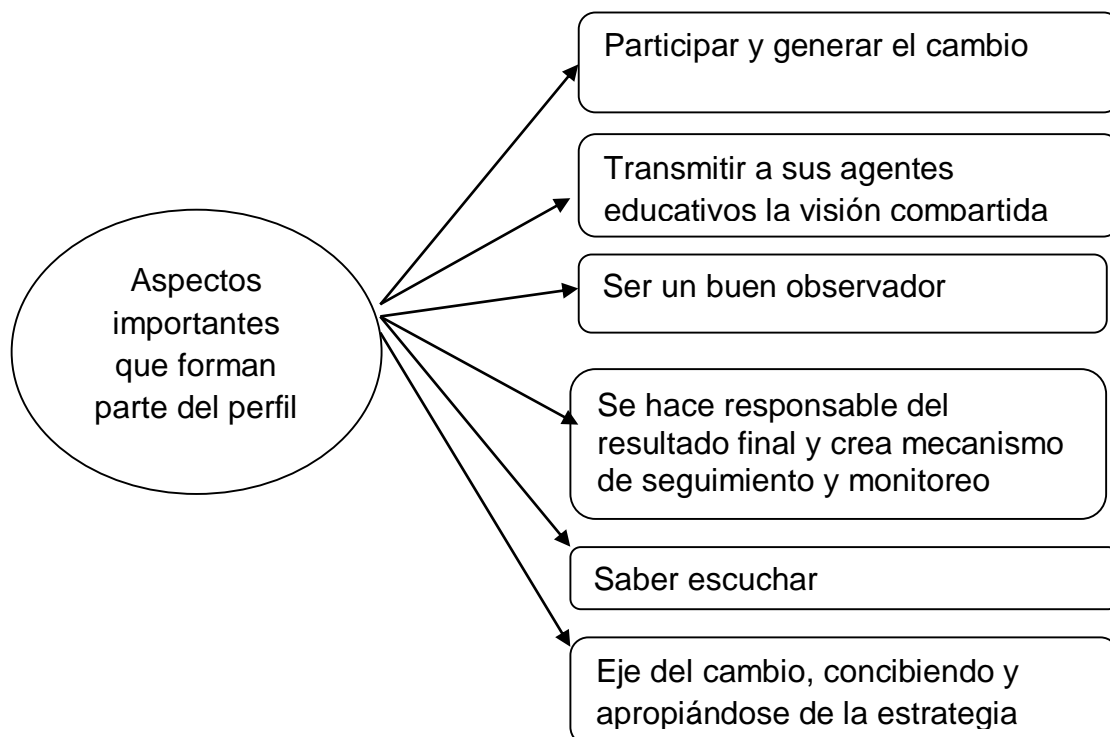
Es importante que el director educativo tenga liderazgo transformacional, por lo tanto, sea conductor de una organización, debe ser persona que dialoga en diferentes momentos durante el proceso de planificar y organizar, como consecuencia ejecutar actividades relacionadas, estableciéndose consensos con la responsabilidad exigiéndose al máximo.

#### **2.2.11. Perfil del director de la escuela**

El perfil del director de escuela forma parte de nuestro portafolio, por ello, no debe convertirse en una larga lista de una serie de cualidades que ningún director pueda realizar dentro de las instituciones educativas. Los perfiles deben permitir



que el director responda a las diferentes necesidades y demandas que se presentan, por lo tanto, son un paso en la dirección adecuada.



*Figura III* En relación a lo mencionado Tomlinson & Allan (2000) refiere los siguientes aspectos que son considerados en el perfil del director.

Fuente: La Autora

### **2.2.12. Liderazgo transformacional**

La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo.

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente

gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

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”. A continuación, ambas conceptualizaciones.

### **2.2.13. Teorías que sustentan el Liderazgo transformacional**

Según Bass en su Obra citada “Stogdill’s Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research”, Modelo de liderazgo transformacional habla de “liderazgo transformacional” se refiere que el líder debe tener éxito de cambiar la motivación de sus seguidores para que tengan compromiso a la hora de cumplir los objetivos trazados aumentando la confianza para el crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo a Bass y Avolio (1990), estos líderes apuntan a obtener resultados positivos de sus subordinados satisfaciendo sus necesidades y ser estimulados con mucho carisma.



*Figura IV* En efecto los autores citados anteriormente coinciden en la motivación que debe existir en los seguidores o agentes educativos que forman parte de la gestión directiva, Por lo tanto, a continuación se presenta los cuatro dimensiones del liderazgo transformacional y que forma parte del modelo de gestión directiva, relacionándose una con otra.

FUENTE: La Autora

Tabla 2.

*Aspectos de un Líder Transformacional*

<b>Estimulación intelectual</b>	<b>Consideración Individualizada</b>	<b>Inspiración Motivacional</b>	<b>Influencia Idealizada</b>
El líder se transforma en agentes cambio, discernir, comprender, conceptualizar	El líder logra tener confianza de sus seguidores para realizar diferentes y trazadas.	El líder inspirador puede articular de una manera sencilla lo que es correcto	El líder transformador es una persona con carisma, que tiene un gran poder e influencia sobre sus seguidores, quienes

---

articular a sus Teniendo aprecio importante, es a parte de sentirse seguidores a por un buen un modelo identificados con su analizar sus trabajo realizado inspirador que persona, confianza y oportunidades, de manera imprime deseos están seguras de él, amenazas, constructiva delimitación por desarrollando fortalezas y elevando las parte de sus intensos sentimientos debilidades de la necesidades, seguidores. hacia ello. Sin organización. ampliando sus embrago Bass aclara potencialidades y que no es necesario teniendo una ser carismático comunicación también cuando se asertiva. manifiesta el liderazgo transformador.

---

Estas cuatros dimensiones del comportamiento del líder transformacional, sirve para explicar que el nuevo paradigma, suma elementos adicionales reales situacionales según los seguidores de una organización.

FUENTE: La Autora

Características del líder según Bass (1990)

- Persiguen productividad a través de la transformación
- Un buen desarrollo de organización educativa
- Son innovadores
- Son inspiradores
- Estimulan intelectualmente a sus seguidores
- Plantean y estimulan nuevos problemas

-Elevan necesidades y deseos de seguidores.

-Su desempeño es más allá de lo esperado

En opinión de este autor “Los problemas, cambios, inseguridades y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas” (Bass, 1987, p.155)

En un mundo cambiante “los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo” (Bass, 1987, p.163).

-Los líderes transformacionales están en orientar a los directores en infectar y reinyectar el éxito que es el resultado de profundas y sostenibles compromisos dentro de las instituciones educativas.

-El líder transformacional tiene mucho cuidado en crear y consolidar la confianza aceptando que existen fallas para buscar el camino a solucionar los diferentes problemas que se presentan y convence a sus seguidores a seguir buscando alternativas de solución para construir y desarrollar una visión compartida.

El liderazgo se define como “...la actividad de influenciar a la gente que se empeñe voluntariamente en el logro del grupo”

Hay varias maneras de ser transformacional, de dirigir una escuela de calidad educativa, para lograr la integración, consolidación, la cual, busca responder a las exigencias, impulsando actividades gerenciales.

Por su parte, Burns (1989) en su libro “leadership” es quien habla por primera vez de liderazgo transformacional y lo define como “un proceso en el cual líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad...” (p.20).

Al líder transformacional se le percibe como un agente de cambio las cuales son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario de sus seguidores, lo cual, le permitirá realizar un auto diagnóstico de la realidad, obteniendo una visión compartida, como consecuencia proponiendo un proyecto coherente hacia un

futuro mejor, por lo tanto se puede deducir que debe aprender a “mirar”... como un hábito, realizándose las siguientes preguntas. ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos llegar?, ¿Cómo podemos hacerlo?

Por otro lado Sterns Broitman (1995) señala que “... el líder transformacional puede afectar las probabilidades de éxito de sus colaboradores y su valoración de logros, motivando al seguidor no solo lograr e desempeño negociado, de acuerdo a su interés individual inmediato, sino a trabajar por metas trascendentales y despertar niveles de necesidades más elevados...”

Es el líder transformacional desempeña un conjunto de funciones que le permitirá a las instituciones educativas implementar actividades que puedan generar cambios respondiendo a las nuevas realidades, así crear un ambiente donde cada quien comprenda el sentido de su existencia dentro de estas, respondiendo a sus funciones de cada agente educativo o seguidor.

Para Burns (1978), la situación en las organizaciones educativas es el fracaso o éxito del liderazgo transformacional, el líder competente es quien promueve la transformación, por tal razón, el cambio dentro de las organizaciones educativas, por ello, para este autor los líderes transformacionales “...buscan elevar la conciencia de sus seguidores apelando a ideales, valores más alto, como libertad, justicia, igualdad entre otros y no a emociones como miedo y celos”.

Este autor explicó una teoría de liderazgo transformacional denominado Liderazgo de Excelencia, definido como “...la fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa” (Cornejo, 1990, p. 6). Para el autor el liderazgo transformacional depende del director en la búsqueda de la innovación y el cambio a través de los constante cuestionamientos de: ¿Cómo mejorar la situación actual?; movilizand o el compromiso de los seguidores usando gran variedad de herramientas para transformar, y así sostener e institucionalizar nuevos significados y direcciones, como consecuencia, atrayendo su confianza de sus seguidores, siendo fluido su comunicación asertiva logrando así los objetivos propuestos.

Por otro lado, el director propicia las iniciativas de los agentes educativos, promoviendo su creatividad.

En la actualidad el Marco del Buen desempeño Directivo “dice que el director de escuela será el funcionario responsable del desempeño académico y administrativo de la escuela”. El director de escuela, como funcionario responsable de este proceso debe poseer unas cualidades y destrezas gerenciales y de liderazgo que lo capaciten para desempeñarse en su labor de una manera efectiva como líder educativo. (2010, p.10)

El reto del director es poseer un liderazgo transformacional para trabajar en equipo y tomar decisiones acertadas, relacionándolas con una buena dirección de las instituciones educativas caracterizándose por ser participativo, integrador, transformador, al realizar acciones de planificación, organizar, ejecutar, control y monitoreo de los resultados de una gestión directiva. El mismo debe servir de referencia para que los directores conozcan cuales son las expectativas que se tienen sobre el desempeño de sus funciones.

#### **2.2.14. Liderazgo transformacional según Bass**

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) 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.

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la Visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

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:

- Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).
- Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

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).

### **2.2.15. Liderazgo transformacional según Leithwood**

Kennet Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma (p. 37)

El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela.

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo



colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

En síntesis podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994, p. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas) centralizada de responsabilidades y autonomía
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- Estructura (descentralización de responsabilidades ya autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

Leithwood ha defendido que el liderazgo transformacional es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas. Sin embargo, hay que señalar que formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 1996), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación de los directores.

Desde esta conceptualización, las perspectivas “transformadoras” del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden más proactivamente incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales.

En la formulación de Leithwood, Tomlinson y Genge (1996), el liderazgo transformacional tiene como metas fundamentales:

- Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.
- Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.

- Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

### **2.2.16. Dimensiones del liderazgo**

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación se explica:

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

#### Dimensiones de gestión

1. Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.
2. Apoyo instructivo.
3. Monitorizar las actividades de la escuela.
4. Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

Cada una de estas doce dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: “ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas” (Leithwood, 1994, p. 55).

Se trata, en suma, como ven muchos profesores, en una cierta dialéctica, de que se gestionen establemente y bien los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro (como se ha destacado desde la “eficacia escolar”), y al tiempo se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora se juega, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos (paradójicamente, incrementados, de modo más complejo, en los últimos tiempos), induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva.

## 2.3. Marco Conceptual

- Ética

Principios morales que regulan las actitudes humanas de acuerdo a la razón, determinan el buen comportamiento de las personas.

- Ética profesional

Sabemos que es una disciplina, por lo tanto las actividades a realizar siempre están orientadas al marco de una profesión, a la labor que dan a demostrar una parte específica de la realidad y la hace referencia según su contexto.

- Ética del directivo de la escuela profesional

Disciplina normativa que estudia los deberes y derechos del director una vez que han adquirido las competencias de la profesión.

- Gestión

La gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema"

- . Gestión Directiva

Se refiere a la manera, como el establecimiento educativo está siendo dirigida y orientada, por lo tanto, la acción de este ámbito de gestión se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional.

- Líder

Es una persona con capacidad de transformacional, por lo tanto, justifica las decisiones, solicitando propuestas de acción, siendo una persona capaz de conseguir los objetivos organizacionales del grupo, por ello, identifica el camino a seguir.

- Liderazgo

Es un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas.

- Liderazgo transformacional

Sería un conjunto de enfoques teóricos relacionados, denominados por Bryman (1992) como “nuevo liderazgo”. Sólo en recientes años se ha vuelto objeto de una investigación empírica sistemática en contextos escolares. Como ya he señalado, es la condición del líder en cuanto a guiar o coordinar, tanto a grupos como organizaciones, en cuanto a conducción y dirección de la misma. Se presume que una mayor capacidad y un mayor compromiso se traducen en un esfuerzo adicional y en una mayor productividad (Burns, 1978; Bass, 1985).

## **2.4 Hipótesis**

Si se propone y valida un modelo teórico basado en el liderazgo transformacional para las directoras de las Instituciones Educativas Unidocentes Nivel Inicial perteneciente a la Unidad de Gestión educativa Local- Huarmaca, que responda a los requerimientos de la gestión, entonces es probable que se proyecte hacia el mejoramiento de los estilos de liderazgo, en la búsqueda de potenciar el auto diagnóstico- auto evaluación- auto renovación de estas instituciones educativas.

## **Conclusión del capítulo**

Desde la perspectiva de Rost (1991) el liderazgo es “una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes realizan cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos para lograr objetivos institucionales” Al igual que Bennis y Nanus, Hersey y blanchard, Rost identifica la influencia como la característica esencial que medida la relación entre líderes y seguidores, pero, dicha influencia se caracteriza por ser recíproca. Asimismo, destaca que un verdadero proceso de liderazgo transformacional busca generar cambios en la visión compartida de la comunidad educativa, es decir, verdaderas transformaciones estructurales en las que están patentes los deseos y anhelos de todos los agentes educativos

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

### **III. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1. Operacionalización de Variables**

Variable Independiente: Modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional.

Variable Dependiente: Estilos de Liderazgo

##### **3.1.1. Definición Conceptual**

#### **Modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional**

Está orientada a una serie de actividades como un medio para detonar nuevos procesos de gestión, nuevas relaciones, nuevas prácticas, dando respuesta a la necesidad sustantiva del sistema, por ello, mejorando y fortaleciendo la gestión, dirigida a los directores como líder, por ello, buscando la transformación de la misma tiene su base teórica en el origen en los conceptos fundamentales de Burns (1978). Pero es Bass quien lo aplica hacia la transformación del individuo.

#### **Estilos de Liderazgo**

Está orientada a la manera de cómo funciona la organización educativa, orientar, coordinar y articular procesos institucionales e interinstitucionales. Hacia el comportamiento que asumen los líderes en direccionar y realizar actividades de gestión que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, existe diferentes tipos de liderazgo que puede surgir en el momento de direccionar estas instituciones educativas a cargo de los directores

**Tabla 3.**

***Definición operacional***

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>Modelo de gestión basado en el Liderazgo Transformacional</b></p> <p>Es la construcción de un modelo teórico basado en diferentes autores como Bass (1994), Personas que trabajan juntas (Koonts y Wehrich) que nos enmarca la labor desempeñada por los líderes de la educación como un liderazgo transformador. Directores efectivos como personas que muestran una visión clara y compartida de lo que debe ser una escuela según la situación que se presenta y el estilo de liderazgo para desarrollar este proceso.</p>	Motivación Inspiracional	Toma interés en ayudar a sus seguidores al ser motivados y tener una visión clara de los objetivos.
	Estimulación Intelectual	Proporcionar nuevas ideas y enfoques para solucionar problemas.
	Influencia Idealizada	Actúa de modo que sus seguidores lo vean como un modelo a seguir.
	Consideración Individualizada	Comparte líneas de comunicación con sus seguidores e intercambian y acepta sus ideas.



<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
Estilos de Liderazgo Es el estilo que implica dirigir el funcionamiento de la institución educativa, el comportamiento y actitudes que actualmente predominan las directoras en la conducción de una institución, se midieron a través de la técnica de la encuesta y	-Laissez faire o liberal: es aquel estilo que delega toda la autoridad a sus seguidores -Autocrático y autoritario: es aquel que gobierna con poder total, sin restricciones -Democrático y participativo: es aquel que dirige con mecanismos de participación directa de sus seguidores	1.- Tiene actitud pasiva 2.- Demuestra falta de capacitación de aportaciones 3.-Demuestra autoridad 4.- Demuestra falta de ayuda frente al grupo 5.-Demuestra desinterés por delegar responsabilidades 6.-Propicia actitudes de desorden 7.-Demuestra responsabilidad 8.- Demuestra desorganización 9.-Tiene actitud dominante frente a los miembros	1.-El director se muestra pasivo en lo que respecta a la ejecución de algún trabajo en el colegio 2.-El director desestima las aportaciones de los padres de familia 3.-El director se manifiesta sin autoridad en el colegio. 4.-El director desampara al colegio frente algún problema que exista en este 5.-El director evade de responsabilidades a los padres de familia 6.-El director promueve acciones de desorden y pérdida de tiempo en el colegio 7.-En el colegio son los padres de familia que asumen las responsabilidades en vez del director 8.-Existe desorganización en el colegio 9. El director muestra actitud dominante frente a los padres de familia 10. El director da órdenes y no permite preguntas en el

<p>teniendo como instrumento el cuestionario en las escuelas unidocentes nivel inicial del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local-Huarmaca.</p>		<p>10.-Tiene actitud de solo dar ordenes  11.- Tiene actitud de dirigir solo el grupo  12.- Demuestra falta de comunicación frente al grupo  13.- Tiene a fijar nomas  14.- Tiene actitud de escuchar a los miembros del grupo  15.-Tiene actitud de apoyar a los miembros del grupo.  16.- Tiene una actitud demcratica  17.- Tiene una actitud de superacion</p>	<p>colegio  11.El director dirige al colegio sin participación de los padres de familia  12.El director esta incomunicado de los padres de familia sobre la situación del colegio  13.El director impone normas fuera del reglamento del colegio  14.En el colegio las ideas nuevas y las propuestas de cambio son bien recibidas por el director  15.El director apoya y orienta a los padres de familia en tareas a realizar en el colegio  16.El director da oportunidad de todo tipo de manifestación en el colegio  17. El director unifica e integra a los padres de familia para el bien del colegio</p>
---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

## **3.2. TIPO DE ESTUDIO**

### **3.2.1. TIPO DE ESTUDIO**

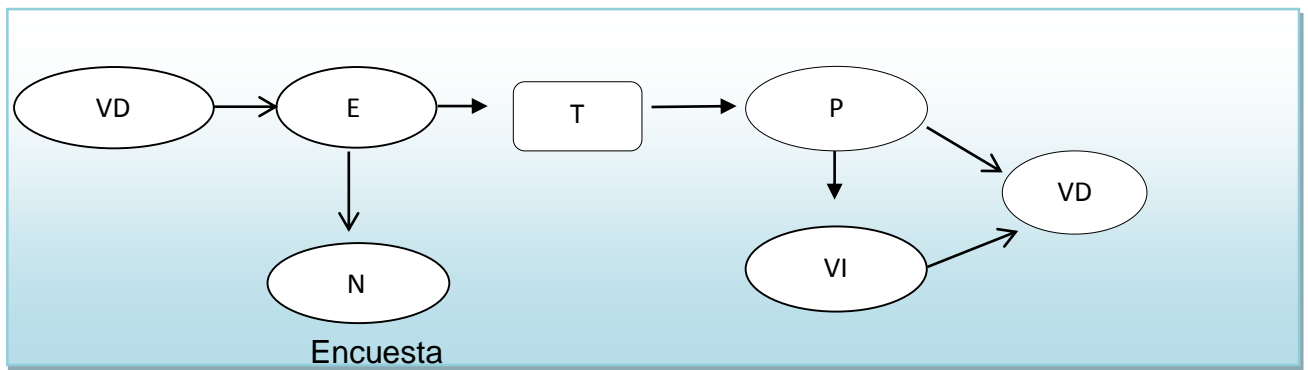
La investigación realizada fue de tipo Descriptiva definida como "... los estudios que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Hernández, 1991, p.60). El estudio permitió conocer cómo se manifestaba las variables a partir de las teorías explicada con anterioridad.

### **3.2.2. DISEÑO DE ESTUDIO**

El diseño de la investigación se plantea como transversal, no experimental. Transversal porque..."es un diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único". (Gorman, G, & Clayton, P. 1997:23)

No experimental porque que se observó el fenómeno tal y como se da en el contexto natural, permitiendo describir la variable y analizar su descripción, en función de sus indicadores e ítems en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista 2006). Es importante destacar que en un estudio no experimental, no se construye ninguna situación, sino se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador. Los sujetos se observan o se describen en su ambiente natural. En esta investigación, se midió la variable en una sola dirección a través de los, indicadores y dimensiones, sin que se realizaran inferencias de ninguna naturaleza y documental, la realización de la propuesta (Chávez, 20079.

De tipo estudio Descriptivo y Etnográfico. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido al análisis. Estudio Etnográfico es una investigación en la cual el investigador se inserta, camuflando en una comunidad, grupo o institución, con el objeto de observar, con una pauta previamente elaborada. (Hernández et al 1998) (p.22).



*Figura v. Diseño de estudio*

Dónde:

N = 50 Padres de Familia

E= Encuesta y medición de la VD

VD= Estilos de liderazgo

VI= Modelo de gestión

T = Estudio teórico

P = Propuesta del modelo propuesto

### **3.3 SUJETOS INVOLUCRADOS EN EL ESTUDIO**

La población la conforma 6 Instituciones Educativas del Nivel Inicial perteneciente a la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmaca-Distrito de Huarmaca-Provincia de Huancabamba –Región Piura.

Tabla 4.

*Población y Muestra de la Investigación*

<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES</b>	<b>DIRECTORA (E)</b>	<b>PADRESDE FAMILIA</b>	<b>%</b>
I.E.N°776 Sumuche	1	8	16
I.E.N° 740 Progreso	1	7	14
I.E.N° 770 La tiza	1	11	22
I.E.N°777 Chalpa	1	10	20
I.E.N°794 Rosas	1	7	14
I.E.N°811 San Juan de Temple	1	7	14
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Data de la Unidad de Gestión Educativa Local- Huarmaca

Fecha: Junio 2015

En la presente investigación se trabajó con el integro de la población debido a que era pequeña. El estudio es de tipo censal debido a que la población es pequeña o finita, por esta razón se consideró dentro del estudio la totalidad de población definida.

“Para el caso de encuestas si la población es pequeña conviene hacer un estudio censal pero si la población es muy grande debemos recurrir a muestras” (Ramírez, 2005, p. 82).

### **3.4 METODOS DE INVESTIGACION**

Los métodos a utilizar son el Método Sistemático y Estructural- Funcional, donde va a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos; el método de la modelación, es eslabón intermedio entre el sujeto y el objeto de investigación, que es el modelo, este método opera

en forma práctica o teórica con un objeto, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema intermedio, auxiliar, natural o artificial; el método de la Prospectiva se utilizara para guiar acciones estratégicas en el futuro. (Álvarez y colaboradores 2001) (p.21).

El método del enfoque sistemático proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos educativos como una realidad integral formada por componentes que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción (Cereal, 2002). En el modelo propuesto se presenta actividades basado en el liderazgo transformacional el cual permite un mejor desenvolvimiento de las directoras como un líder transformador y competente.

Así mismo el método fenomenológico que consiste en volver de los objetos a los actos de conciencia (vivencias) que se nos ofrecen, y en estudiar las estructuras de conciencia con su generalidad ideal. Con una concepción global, holística, eficaz, caracterizado por el liderazgo transformacional el cual permite un mejor desenvolvimiento del proceso.

Consiste en volver de los objetos a los actos de conciencia (vivencias) que se nos ofrecen, y en estudiar las estructuras de conciencia con su generalidad ideal. Con una concepción global holística, inductiva, estructuralista y subjetiva, orientada al proceso de la investigación. Este método es percibido y asumido como complemento al paradigma positivista o cuantitativo (Hurtado, 1998). También se ha utilizado el método de la investigación bibliográfica documental. El documento es la unidad básica para realizar una pesquisa o una indagación. Ya que se hizo uso de todo tipo de documentos como: libros, parte de ese texto, artículos o una parte de ese artículo, tesis. etc.

### **3.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

#### **Las estrategias a utilizar son:**

La recolección de datos, se realizó a través de la técnica de fichaje, a través en la cual según Muñoz citado por Moreno (2001, p 108), consiste en "...hacer recopilación de datos y anotar hechos y todo tipo de interés relacionada con el proyecto de investigación".

La técnica de la observación, C Álvarez et al (2001, p 53) indica que “La observación nos permite obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como este se da en la realidad, es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómenos u objetos que está siendo investigado.

La técnica de estudio de documentación. En donde se revisó, estudio y analizo las diversas teorías y modelos estudiados. Así mismo Historias de vida. Permite obtener un retrato completo de los hechos que se cuentan de la vida de la personas, con el fin de obtener un perfil de las mismas a lo largo del tiempo. Se pretende acumular en un tiempo razonable un numero tal de datos diferentes que reunidos producen los que Hernández et al (20019, llama preponderancia de lo evidente.

Se utilizó cuestionario, Rodríguez, G. Gill, J y García, E. (1996, p 185) explica que “el cuestionario como técnica de recogida de datos puede prestar importante servicio a la investigación cualitativa, porque es un aspecto de la realidad; y también permite que la información se comparta por participantes en la investigación”.

El cuestionario está adaptado a obtener la información de los estilos de liderazgo, cuyo instrumento consta de 17 preguntas, que actualmente tienen las Instituciones Educativas Nivel Inicial Unidocentes, que fueron aplicadas a la muestra de estudio de manera directa.

“La encuesta constituye una técnica que permite averiguar y obtener datos mediante preguntas y respuestas bajo la modalidad de la entrevista o cuestionario” (Villegas, 2005, p. 166)

Se realizó a través de entrevista. La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investigó, tiene importancia desde el punto de vista de gestión directiva, los resultados a lograr en la misión depende en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

### 3.6. PROCEDIMIENTOS DE ANALISIS

Para analizar la información se aplicó a la estadística descriptiva utilizando tablas gráficas como:

#### FRECUENCIA PORCENTUAL:

$$\% = \frac{f_i}{n} (100)$$

Dónde:

% = Porcentajes

Fi = Datos de estudio

n = Numero de datos

100= Valor constante



## **CAPITULO IV**

# **DISCUSION DE RESULTADOS**

## IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Presentación de resultados.

A continuación se presenta los resultados:

#### Objetivos Específicos

- ❖ Identificar los estilos de liderazgo ejercido por las directoras de las Instituciones Educativas nivel inicial unidocentes pertenecientes a la Unidad Gestión Educativa local -HUARMACA.

Resultados de la Encuesta aplicada a 50 padres de familia

Tabla.5

*Resultados de las preguntas seleccionadas estilo de liderazgo Laissez faire o liberal*

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	>F	>%
1	31	62	10	20	1	2	1	2	7	14	31	62
2	34	68	11	22	2	4	2	4	1	2	34	68
3	37	74	3	6	2	4	2	4	6	12	37	74
4	35	70	10	20	1	2	1	2	3	6	35	70
5	40	80	3	6	2	4	3	6	2	4	40	80
6	37	74	3	6	3	6	3	6	4	8	37	74
7	10	20	5	10	15	30	10	20	10	20	15	30
8	37	74	2	4	3	6	3	6	5	10	37	74

Tabla.6

*Resultados de las preguntas seleccionadas estilo de liderazgo autocrático y autoritario*

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	>F	>%
9	43	86	1	2	1	2	1	2	4	8	43	86
10	42	84	5	10	1	2	1	2	1	2	42	84
11	35	70	5	10	1	2	2	4	7	14	35	70
12	35	70	10	20	2	4	2	4	1	2	35	70
13	40	80	1	2	3	6	1	2	5	10	40	80

Tabla.7

*Resultados de las preguntas seleccionadas del estilo de liderazgo democrático y participativo*

ITE MS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	>F	>%
14	6	12	1	2	2	4	40	80	1	2	40	80
15	1	2	5	10	1	2	1	2	42	84	42	84
16	1	2	1	2	1	2	2	4	45	90	45	90
17	3	6	3	6	4	8	3	6	37	74	37	74

- ❖ Analizar la teoría del liderazgo transformacional para construir el modelo de gestión

Para cumplir este objetivo se llevó a cabo el análisis de bibliografía llegando a la conclusión y determinación las siguientes teorías: La recolección de datos, se realizó a través de la técnica de fichaje, a través en la cual según Muñoz citado por Moreno (2001, p 108), consiste en "...hacer recopilación de datos y anotar hechos y todo tipo de interés relacionada con el proyecto de investigación". La técnica de estudio de documentación. En donde se revisó, estudio y análisis las diversas teorías y modelos estudiados. Así mismo Historias de vida. Permite obtener un retrato completo de los hechos que se cuentan de la vida de la personas, con el fin de obtener un perfil de las mismas a lo largo del tiempo. Se pretende acumular en un tiempo razonable un número tal de datos diferentes que reunidos producen los que Hernández et al (2001), llama preponderancia de lo evidente.

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".

Leithwood (1994, p. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas) centralizada de responsabilidades y autonomía
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- Estructura (descentralización de responsabilidades ya autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

- ❖ Elaborar el modelo teórico de gestión basado en el liderazgo transformacional, recomendando actividades que permitan mejorar los estilos de liderazgo para las directoras de las instituciones educativas unidocentes nivel inicial.

El modelo cuenta con las siguientes características:

Dinamizador.- El modelo permite que el director sea una persona con dinamismo y proponer diferentes medios para lograr un propósito definido por los objetivos que requiere la gestión.

Sistemático.- El modelo permite que el director transmita y proponga reglas u orden de acuerdo a la visión compartida

Flexible.- El modelo permite que el director tenga una actitud siempre dispuesta a hacer ajustes a fin de establecer un estilo de liderazgo participativo y democrático.

Considerando los cuatro componentes:

-Influencia idealizada.-motivar para las altas expectativas

-Consideración Individualizada.-diagnosticar las necesidades y capacidades

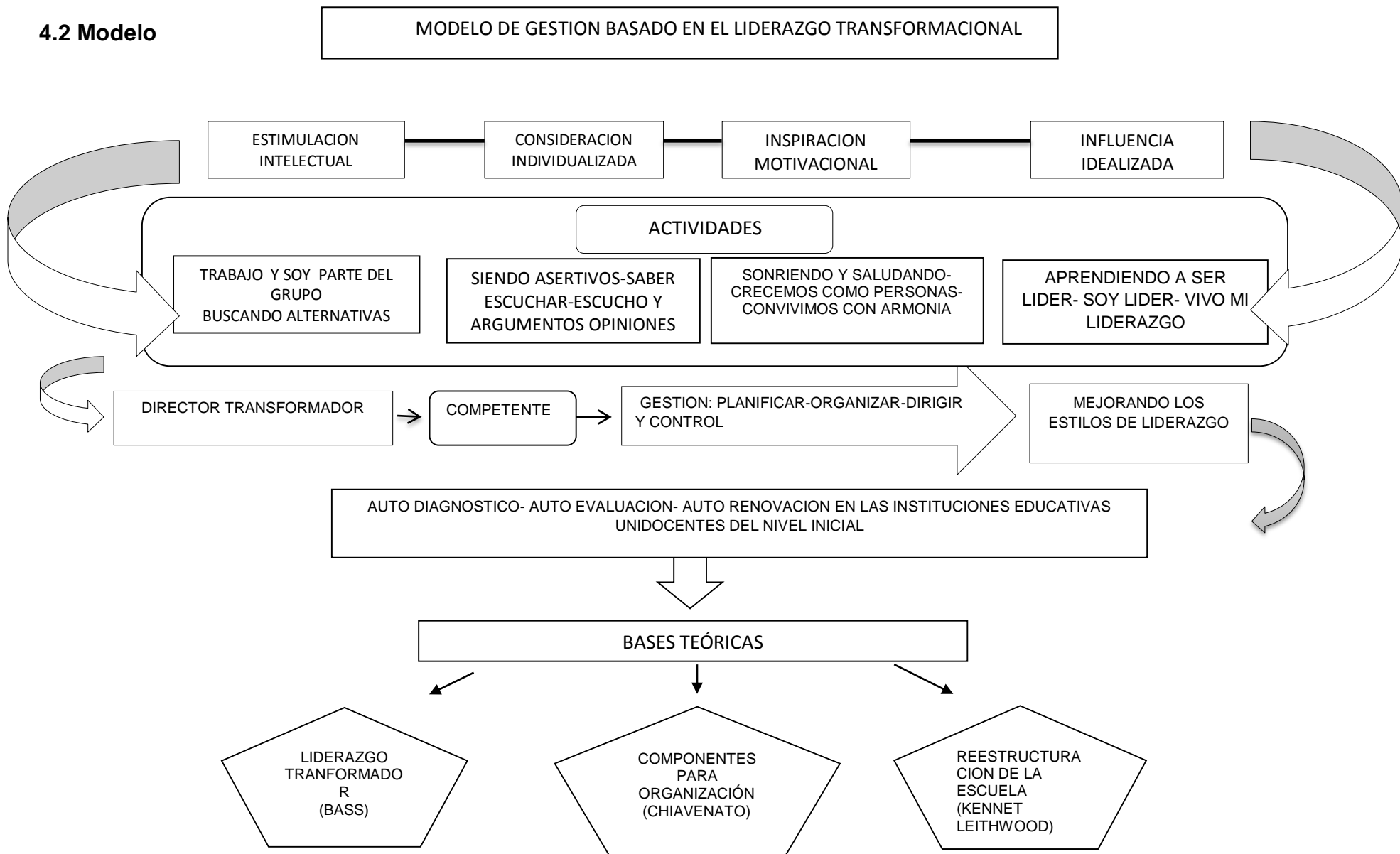
-Inspiración Motivacional.-desarrollar una visión clara y compartida

-Estimulación Intelectual.-proporcionar nuevas ideas y enfoques para solucionar problemas. Bass y Avolio (1990)

Se propone una serie de talleres titulados: sonriendo y saludando, crecemos como personas, convivimos en armonía, soy solidario, trabajo y soy parte del grupo, buscando alternativas, aprendiendo a ser líder, soy líder, vivo mi liderazgo, siendo asertivos, saber escuchar, escucho y argumentos mis opiniones, por tal motivo estas actividades va permitir al director participar de este modelo propuesto para enriquecer su capacidad de ser competente, permitiendo auto diagnóstico, auto evaluación, auto renovación de las instituciones educativas.

❖ Validar la propuesta del modelo propuesto. Anexo N°3

## 4.2 Modelo



## **I. DATOS INFORMATIVOS**

1.1. REGIÓN : Piura

1.2. DRE : Piura

1.3. UGEL : Huarmaca

1.4. INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

-I.E.N°776 Sumuche

-I.E.N° 740 Progreso

-I.E.N° 770 La tiza

-I.E.N°777 Chalpa

-I.E.N°794 Rosas

-I.E.N°811 San Juan de Temple

1.5. PARTICIPANTES: Docentes, Directoras (E) y comunidad educativa

1.6. RESPONSABLE: Mg. Rocio del Carmen Ruiz Meza

## **II. INTRODUCCIÓN**

Nace la inquietud de diseñar un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional puesto a disposición en las instituciones educativas nivel inicial unidocentes pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local- Huarmaca y el país como una buena estrategia para incidir en el mejoramiento de los procesos y estructura de una buena organización. Pienso que un modelo de gestión de liderazgo basado en las teorías de Bass (1994) quien origino sus bases en un liderazgo transformacional y que fueron estudiadas por diferentes teóricos como: Bernal, Gutierrez, Stoner, Freeman, Gilbert y Rejas.

Permite lograr un buen liderazgo transformacional con equidad, y cumplimiento de responsabilidad en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial perteneciente a la Ugel Huarmaca a fin de mejorar la calidad de gestión al interior y exterior de las instituciones educativas, de acuerdo a su contexto situacional el líder debe

adaptarse a condiciones variadas y saber cuándo aplicar un estilo de liderazgo para mejorar los tipos de liderazgo que actualmente existe en las instituciones educativas con la participación de las familias y comunidad. Lo que permitirá responder a sus necesidades, intereses, motivaciones de la gestión; por lo que es pertinente poner en práctica en la administración pública en el sistema educativo estrategias innovadoras orientadas a lograr una gestión pública adecuada que incida en la administración educativa del país.

La importancia de un buen liderazgo transformacional en las organizaciones educativas permite lograr en términos de eficiencia y eficacia, objetivos y metas orientadas a mejorar la administración educativa. Se espera, con la aplicación del modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional los resultados del presente trabajo, permitirá la máxima reflexión del personal directivo, jerárquico, padres de familia y estudiantes a fin de lograr un liderazgo transformacional en la comunidad educativa en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armónica y comprometidos en el desarrollo y progreso de la labor educativa en general.

La participación de la docente que a su vez es directora encargada, en esta propuesta es básica puesto que esto coadyuvara al desarrollo personal y profesional de cada individuo, permitiéndoles desde ya ser parte de la solución y no un problema más a la problemática social actual. Es importante dejar en claro las mejoras que logren las instituciones educativas y por ello se espera identificar como avanzan en el cumplimiento de los estándares e indicadores en la administración pública educativa.

### **III.- JUSTIFICACIÓN**

El liderazgo transformacional se entiende como un sistema de componentes que se trabajan conjuntamente, donde el mundo natural y real de los tipos de liderazgo que actualmente existe en las Instituciones Educativas no van acorde con una gestión de calidad. A partir de esta propuesta de gestión se busca mejorar el liderazgo en las instituciones educativas nivel inicial perteneciente a la Unidad de Gestión Educativa Local- Huarmaca.



En la actualidad educativa observamos un gran avance de la ciencia y la tecnología que han generado nuevos modelos educativos para hacer frente a las exigencias y demandas de la sociedad. En nuestro país se han suscitado diversas reformas educativas a partir de la evaluación PISA, ECE, la implementación del SINEACE, IPEBA Reforma del Magisterio, El Marco del Buen Desempeño Directivo, la autoevaluación institucional para fines de acreditación institucional, sus propósitos se encaminan a mejorar la calidad educativa, pero, ello depende de los niveles de planificación de la Institución Educativa, para brindar un servicio directivo eficiente, sus logros conllevaran a la valoración y reconocimiento de la Institución Educativa trasciende a otros horizontes, por ser una Institución pionera y sostenible, digno de ser imitado por otros por su prestigio alcanzado.

Por su parte el Marco del buen desempeño docente impulsada por el Consejo Nacional de Educación (CNE). Después de dos años de trabajo, la elaboración de la versión final estuvo a cargo de la Dirección General de Desarrollo Docente y fue aprobada en enero del 2012 mediante R.M.N° 0547-2012-ED. Explica en el dominio 3 “participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad” (p.22), Por lo tanto es importante en las instituciones educativas realizar la gestión directiva con un estilo de liderazgo democrático y participativo de la comunidad, así mismo transformando la actuación de los directores, también en el marco del buen desempeño directivo en el dominio 1 el proceso de “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes”; explica que es importante la participación compartida de los agentes educativos, muchas veces en las zonas rurales no se toma en cuenta la opinión de la comunidad faltando el respeto de opiniones y no realizando la rendición de cuentas en forma oportuna

En el caso de la región Piura, los modelos de gestión en la administración educativa que se dan en nuestro país no están dando los resultados deseados en documentos directrices como el Proyecto Educativo Nacional (2007-2021), el Diseño Curricular Nacional (MINEDU 2010), Rutas de Aprendizaje, los Proyectos Educativos Regionales (PER), etc debido a que no se implementa estrategias de gestión que superen a modelos y paradigmas tradicionales de administración. En este sentido la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huarmaca no elabora el Proyecto Educativo Local (PEL), dando claro ejemplo de la ineficiencia de gestión.

En las Instituciones Educativas del distrito de Huarmaca, los problemas educativos descritos anteriormente repercuten acentuadamente, debido a la precaria situación económica de la mayoría de la población y la lenta integración de nuestros caseríos a través de las vías de transportes, según la investigación realizada a diferentes Instituciones Educativas de Inicial Unidocentes., encontramos las siguientes condiciones que no permiten una adecuada gestión directiva:

-El Personal directivo de las instituciones educativas se realiza por medio de encargaturas, teniendo en cuenta el nivel y tiempo de servicio de los docentes, el cual no es una buena estrategia.

-Su perfil como directivo no cumple en ser transformador.

-Poco trabajo en equipo, falta de iniciativa, apatía.

-No se cuentan con perfiles e indicadores de calidad.

-La gestión directiva de los directores en las instituciones educativas es poco notorio, solo cumplen con sus horas de trabajo de encargatura de dirección.

-No se observa a un líder directivo y transformador

-Infraestructura, la mayoría de las instituciones educativas, carecen de ambientes pedagógicas o de dirección requeridos para el trabajo grupal.

-No hay compromiso de los actores institucionales

-No presenta u perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

-Actualmente la gestión directiva no es eficiente y eficacia.

-No se realiza un autodiagnóstico: debilidades, fortalezas, dificultades y amenazas, donde podamos darnos cuenta de nuestras carencias.

-Poca supervisión, monitoreo y sistematización integrada con el personal directivo y jerárquico.

-Elaboración de documentos de gestión estratégica como el Proyecto Educativo Institucional que no se ponen en acción, es decir solo cumple un rol formal.

-La gestión no promueve el liderazgo con una visión compartida hacia la calidad educativa.

-No demuestran mayor responsabilidad en el cumplimiento de las actividades pedagógicas y administrativas que a cada cual corresponde.

-Realizan una administración institucional y pedagógica centrada en una participación autoritaria.

-Actúa con actitud negativa en el accionar y en las comunicaciones.

-No existe responsabilidad para el cumplimiento de las acciones de gestión directiva.

-El director no orienta el trabajo de gestión directiva en la institución que representa por falta de un buen liderazgo transformador.

En relación a lo mencionado el Mg: Hilder Seminario Echeverri (Director de la Unidad gestión educativa local Huarmaca) en su informe final sobre los avances encontrados en el año 2014 y como un objetivo específico dentro de la Directiva 2014 Región Piura Normas para la Finalización del año escolar 2014 en las Instituciones Educativas de Educación Básica y Técnico Productiva como es:

2.1. Evaluar la información de los compromisos de gestión escolar.

Encontrando y dando como resultado que algunas Instituciones Educativas dentro del ámbito de la Unidad Gestión Educativa Local- Huarmaca no son ajenas a esta problemática, los directores (a) solo se preocupan por el proceso de enseñanza-aprendizaje dejando de lado la administración y la planificación que actualmente ambos procesos son importantes para obtener una buena gestión.

En cuanto a las acciones administrativas de las instituciones presentan los siguientes problemas:

Desconocimiento de los contenidos en la elaboración de la documentación, las autoridades de la institución no colaboran durante la planificación de los documentos de gestión, las acciones administrativas solo lo determina el director,

los directores no demuestran liderazgo al momento de solucionar problemas de gestión en las instituciones educativas.

En este caso, la dificultad con mayor posibilidad de ser abordado y solucionado es que los directores no demuestran liderazgo transformador en hacer realidad los objetivos estratégicos relacionados con la planificación al momento de solucionar problemas de gestión directiva en las instituciones educativas. Por tal motivo mi investigación va a enriquecer proponiendo un modelo de gestión que no puede ser fluido, impidiendo realizar una buena gestión directiva para un cambio en la calidad educativa centrada en el siglo XXI con cambios tecnológicos aportando una metodología basada en el Liderazgo transformacional de Bass. Chiavenato que nos orienta en la planificación, organizar, dirigir y controlar las organizaciones educativas.

El modelo de liderazgo transformacional va a mejorar los estilos de liderazgo que actualmente se observa en estas instituciones educativas teniendo en cuenta la situación, que el líder sepa cuándo va a aplicar el liderazgo transformacional y la motivación que estos seguidores tengan para desarrollar dichas actividades, con quien en qué circunstancias, en beneficio de una calidad de gestión educativa en el nivel inicial que es base de la educación peruana.

#### **IV. OBJETIVOS**

Objetivo General

Construir un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional

Objetivos Estratégicos

-Proponer diferentes actividades que se vivenciarán en los diferentes talleres dirigidos para las directoras.

-Desarrollar estas actividades de acuerdo a las cuatro dimensiones del teórico Bass, refiriéndose al liderazgo transformacional.

## **V. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO**

Dinamizador.- El modelo permite que el director sea una persona con dinamismo y proponer diferentes medios para lograr un propósito definido por los objetivos que requiere la gestión directiva.

Sistemático.- El modelo permite que el director transmita y proponga reglas u orden de acuerdo a la visión compartida

Flexible.- El modelo permite que el director tenga una actitud siempre dispuesta a hacer ajustes a fin de establecer un estilo de liderazgo participativo y democrático.

## **VI. FUNDAMENTACIÓN**

Las Instituciones Educativas del Perú, como organizaciones formales, están sometidas a las influencias de factores económicos, sociales, políticos y culturales, así como a los cambios de los avances científicos- tecnológicos e interrelaciones de los miembros que las integran, quienes tienden a desarrollar actividades teóricas académicas y administrativas, unificando esfuerzos en su perfectibilidad.

En ese contexto de ideas, tales Instituciones presentan rasgos comunes en todos aquellos sistemas sociales abiertos, en el sentido de que incorporan energía del ambiente, convirtiéndola en producto característico del subsistema de educación básica regular, donde ocurren procesos y comportamientos individuales y organizacionales en función de los diversos cambios del desempeño directivo. Estos cambios que ocurren en las Instituciones, como consecuencia de tal desempeño, son el producto de acciones de liberales de acción, que están orientadas por la conducta demostrada el director, en función de su desempeño directivo.

En la actualidad los directores necesitan realizar la autoevaluación de dichas instituciones educativas, una mayor pertinencia social, con evaluación y transformación continua de su labor e impacto; en este sentido se hace necesario fortalecer políticas de acción que vaya en beneficio de la articulación del desempeño directivo, determinando las áreas prioritarias de acción que necesitan reforzarse de acuerdo a los requerimientos surgidos del seno de las

comunidades, con proyectos que vinculen las funciones de gestión de un liderazgo transformacional para responder efectivamente a las demandas solicitadas. (Gonzales, 2004).

En consecuencia, el comportamiento observado en algunos profesores directivos, como miembro integrante de la educación regular, durante su desempeño directivo, no se traduce en los resultados esperados por la nación, ya que no se justifica que existan directores que hasta la actualidad no cumplan proporcionalmente con las funciones, buscando un equilibrio ecuánime, afianzado en su responsabilidad social, en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de ella y lo que esta hace gestión social del conocimiento, a través de su influencia para liderar con su talento, otros contextos, no solo como acción de dirección, sino también frente a la comunidad científica institucional y fuera de esta, a través de la demostración de su función.

Se plantea porque las Instituciones peruanas, como organizaciones del conocimiento, aprenden, modifican y transfieren el saber, como reflejo de la generación de este, mediante el desarrollo de la gestión de los directivos; sino que se requiere, que esta no solo sea el producto de individualidades; sino que se convierta en el esfuerzo colectivo de sus potencialidades, como poseedores de talentos, con el propósito de que se lidere el saber y su hacer en las distintas acciones de la dirección, trabajando en forma integrada, asumiendo el compromiso y la responsabilidad social que le confieren a las Instituciones Educativas.

Para el aprovechamiento de esos talentos, entre los cuales se tienen los distintos equipos de profesores, se sugieren algunos lineamientos para desarrollar las competencias propias del desempeño directivo, en función de incorporar a la gestión los factores claves que definen el desarrollo de un liderazgo transformacional, como valor agregado, que garantice a esas funciones la calidad y pertinencia.

Para conceptualizar el modelo es preciso definirlo, según Carvajal (2008), las teorías y los modelos son instrumentos o esquemas conceptuales por los cuales los seres humanos intentan articular de manera sistemática el conocimiento que

se obtiene de la experiencia mediante el proceso de investigación. Ambos contribuyen a tener una imagen o representación de las diversas partes de la realidad. Estas representaciones pueden encajar o no con aquello que intentan reproducir. Son contrastables con la realidad, esta es una posición realista, el cual es su supuesto filosófico fundamental para la ciencia.

Epistemológicamente, la noción de modelos teóricos ha sido desarrollada según Padrón, (1998), como la construcción que establece relaciones de interdependencia o registros entre las distintas clases de hechos adscritos a esa realidad bajo estudio, indicando porque esos hechos ocurren del modelo en que ocurre.

El modelo puede considerarse como una especie de descripciones o representaciones de la realidad, hechos, situaciones, fenómeno, procesos, estructuras y sistemas, que, por lo general, está en función de unos supuestos teóricos o de una teoría. Dicha representación es una construcción racional de un campo de estudio concreto y suele presentarse en diferentes grado de abstracción (Carvajal, 2008). En consecuencia, se trata de una idealización, en cuanto que muestra las condiciones perfectas en las que se produce el fenómeno o sistema; y una aproximación esquematizada de este campo de estudio; es decir, no intenta representar la realidad como tal, sino solo aquellos aspectos o variables más importantes y significativas para el estudio.

En este contexto de ideas, la conceptualización del modelo se usa y se conforma con intención de resaltar explicaciones de la realidad, destacando la teoría que lo sustentan y una acción que se conecta con una realidad verificable. Por ello, un modelo es la construcción teórica que se puede hacerse praxis al representar a un sector de la realidad, que es susceptible de estudio y verificable; lo que implica que además de representar la teoría, debe evidenciar las condiciones en que se produce un fenómeno, estableciendo la conexión de lo abstracto con lo concreto ( Nonaka, 2000).

El modelo teórico metodológico diseñado tiene la capacidad de representar las características y relaciones fundamentales del fenómeno, proporcionar

explicaciones y servir como guía para generar hipótesis teóricas y lineamientos estratégicos, asimismo brinda la posibilidad de ofrecer consideraciones de:

1.-Describir los aspectos teóricos que sustentan el modelo de gestión de acuerdo con las competencias de gestión y el liderazgo transformacional.

2.- Crear una nueva competencia, la competencia de transformación, para incentivar la motivación de liderazgo en los directivos, en beneficio de la sociedad huarmaquina, para tener Instituciones Educativas con visión compartida, transformadora, innovadora, productora y humana.

3.-Caracterizar el modelo propuesto de acuerdo con los resultados obtenidos en su estilo de liderazgo como es el autoritario, potenciando cada uno de los componentes que integran el modelo.

4.-Especificar la operatividad del modelo, reorientando las competencias propias del liderazgo transformador como alternativa para elevar el nivel de productividad administrativa.

## **VII. ESTRATEGIAS CLAVES PARA IMPLEMENTAR EL MODELO**

El modelo propuesto da a conocer una serie de alternativas, para mejorar y perfeccionando la gestión de las directoras en las instituciones educativas:

-Concientizar al director de su rol como líder directivo, para que se asuman las características propias del liderazgo transformacional, a través de talleres de formación, capacitación y perfeccionamiento.

-Institucionalizar la metodología de gestión basada en proyectos sociales, a través de la gestión.

-Concientizar y sensibilizar al director de la importancia que reviste para lograr una buena gestión de calidad y pertinencia social, el engranaje de las actividades del director conducentes a dar respuestas satisfactorias a las necesidades presentes en las comunidades.

-Fortalecer como eje transversal el liderazgo transformacional en todas las instituciones como un enfoque crítico y reflexivo.



-Establecer líneas de acción institucionalizadas que permitan articular, el liderazgo transformacional y ser líder directivo.

-Implementar programas permanentes de capacitación relacionadas con la ejecución de la gestión con un liderazgo transformacional con la finalidad de poder cumplir con esta labor.

#### IV. ACTIVIDADES DEL MODELO

N°	NOMBRE DEL TALLER	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIA	RECURSOS	FECHA
<b>DIMENSION: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>						
Demuestra interés en ayudar a sus seguidores de ser motivados y tener una visión clara de los objetivos						
1	“SONRIENDO Y SALUDANDO	-Expresan emociones	Valoran e identifican cualidades	-Cuestionario inicial -Exposición -Socio drama -Reflexión -Cuestionario final	Directores (inicial) -papelote -vestimentas	05-2017
2	“CRECEMOS COMO PERSONAS”	-Identifican situaciones conflictivas.	Declaración universal de los derechos humanos	-Exposición de video -Socio drama	Directores (inicial) -video -papelote -vestimenta	05-2017
3	“CONVIVIMOS CON ARMONIA”	-Fomentan la solidaridad afectiva.	-Iniciadores sociales	-Presentación de casos -Reflexión -Análisis	Directores (inicial) -video -papelote	05-2017
4	“SOY SOLIDARIO	-Participa en forma cooperativa en actividades con otros compañeros.	-Valor solidaridad	-Dinámica motivacional -Exposición previa -Juego de roles -Reflexión	Directores (inicial) -papelote	05-2017
<b>ESTIMULACION INTELECTUAL</b>						
Proporcionar nuevas ideas y enfoques para solucionar problemas						

5	“TRABAJO Y SOY PARTE DEL GRUPO”	Cooperan con los agentes educativos para solucionar posibles problemas	Resolución de conflictos	-Cuestionario inicial -Dinámica motivacional -trabajo grupal -Retroalimentación -Lectura -Reflexión	Directores (inicial) -separatas -papelote	05-2017
6	“BUSCANDO ALTERNATIVAS “	-Desarrollan y aplican posibles alternativas.	-Estrategias de solución -Consenso	-Dinámica Motivacional -exposición previa -Juego de roles -Dinámica	Directores (inicial) -separatas -papelote	05-2017
<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b> Actúa de modo que sus seguidores lo vean como un modelo a seguir.						
7	“APRENDIENDO A SER LIDER”	-Mejora sus habilidades sociales en este aspecto	Tipos de liderazgo	-Video -Análisis -Reflexión -Juego de roles	Directores (inicial) -video -papelote	06-2017
8	“SOY LIDER”	-Se reconoce como líder	-Características de líder	-Socio drama -Reflexión -Juego de roles	Directores (inicial) -vestimentas -papelote	06-2017
9	“VIVO MI LIDERAZGO”	-Informa y hacen demostraciones de las conductas adecuadas	-Normas de convivencia	-Presentación de casos -Reflexión -Análisis -Retroalimentación	Directores (inicial) -video -papelote	06-2017
<b>CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA</b> Comparte líneas de comunicación con sus seguidores e intercambia y acepta sus ideas.						

<b>10</b>	“SIENDO ASERTIVOS”	-Crean actitudes positivas de comprensión e interés por los puntos de vista de los demás	-Asertividad -Comunicación y expresión oral	-Dinámica motivacional -Exposición -Juego de roles	Directores (inicial) -video -papelote -fichas	06-2017
<b>11</b>	“SABER ESCUCHAR”	-Espera su turno y mantiene sus convicciones	-Situaciones de afrontamiento	-Dinámica -Exposición previa -Juego de roles -Reflexión	Directores (inicial) -separatas -papelote	06-2017
<b>12</b>	“ESCUCHO Y ARGUMENTO MIS OPINIONES”	-Valora su turno y el de los demás. -Mantiene sus convicciones.	-Situaciones de afrontamiento y negociaciones	-Dinámica -Exposición previa -Juego de roles	Directores (inicial) -vestimenta -papelote -separatas	06-2017

Figura VI. Modelo de Gestión basado en el liderazgo transformacional

Fuente: La autora

### **4.3. Discusión de resultados**

**Según los indicadores que se midieron en cada pregunta formulada en el cuestionario a los padres de familia, a continuación se presenta los siguientes resultados:**

- ❖ Identificar los estilos de liderazgo ejercido por las directoras de las Instituciones Educativas nivel inicial unidocentes pertenecientes a la Unidad Gestión Educativa local -HUARMACA.

En la pregunta N° 1.-31 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora tiene actitud pasiva en su gestión arrojando 62% en su totalidad

En la pregunta N° 2.- 34 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora demuestra falta de capacitación de aportaciones en su gestión arrojando 68% en su totalidad

En la pregunta N° 3.-37 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora demuestra autoridad en su gestión arrojando 74% en su totalidad

En la pregunta N° 4.- 35 Padre de familia respondieron que SIEMPRE la directora demuestra falta de ayuda frente al grupo arrojando 70% en su totalidad

En la pregunta N° 5.-40 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora demuestra desinterés por delegar responsabilidades arrojando 80% en su totalidad

En la pregunta N° 6.-37 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora propicia actitudes de desorden arrojando 74% en su totalidad

En la pregunta N°7.-15 Padres de familia respondieron que A VECES la directora demuestra responsabilidad arrojando 30% en su totalidad

En la pregunta N°8.- 37 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora demuestra desorganización arrojando 74% en su totalidad

En la pregunta N°9.-43 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora Tiene actitud dominante frente a los miembros arrojando 86% en su totalidad

En la pregunta N°10.-42 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora Tiene actitud de solo dar órdenes arrojando 84% en su totalidad

En la pregunta N°11.- 35 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora Tiene actitud de dirigir solo el grupo arrojando 70% en su totalidad

En la pregunta N°12.- 35 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora demuestra falta de comunicación frente al grupo arrojando 70% en su totalidad

En la pregunta N°13.- 40 Padres de familia respondieron que SIEMPRE la directora Tiene a fijar nomas arrojando 80% en su totalidad

En la pregunta N°14.- 40 Padres de familia respondieron que CASI NUNCA la directora Tiene actitud de escuchar a los miembros del grupo arrojando 80% en su totalidad

En la pregunta N°15.-42 Padres de familia respondieron que NUNCA la directora Tiene actitud de apoyar a los miembros del grupo arrojando 84% en su totalidad

En la pregunta N°16.- 45 Padres de familia respondieron que NUNCA la directora Tiene una actitud democrática arrojando 90% en su totalidad

En la pregunta N°17.- 37 Padres de familia respondieron que NUNCA la directora Tiene una actitud de superación arrojando 74% en su totalidad

Dicho instrumento ha sido adaptado por María Piscoya y Santos Cajo (2014), para su aplicación. (Anexo N° 01)

- ❖ Analizar la teoría del liderazgo transformacional para construir el modelo de gestión

En un mundo cambiante “los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo” (Bass, 1987, p.163).Según los resultados descriptos anteriormente se detalla los dificultades que se presentan en las instituciones educativas y que en esta oportunidad se está dando la prioridad a los padres de familia que forman parte y son agentes educativos.

Por su parte, Burns (1989) en su libro "leadership" es quien habla por primera vez de liderazgo transformacional y lo define como "un proceso en el cual líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad..." (p.20). En los resultados de la encuesta aplicada no existe la motivación entre los seguidores y líderes; en este caso directoras y padres de familia entre sí. Por la falta de motivación del líder transformacional.

A las directoras de las instituciones educativas se le percibe como un agente de cambio las cuales son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario de sus seguidores, lo cual, le permitirá realizar un auto diagnóstico de la realidad, obteniendo una visión compartida, como consecuencia proponiendo un proyecto coherente hacia un futuro mejor, por lo tanto se puede deducir que debe aprender a "mirar"... como un hábito, realizándose las siguientes preguntas. ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos llegar?, ¿Cómo podemos hacerlo?

- ❖ Elaborar el modelo teórico de gestión basado en el liderazgo transformacional, recomendando actividades que permitan mejorar los estilos de liderazgo para las directoras de las instituciones educativas unidocentes nivel inicial.

El modelo de gestión se detalló los siguientes objetivos:

- Objetivo General

Construir un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional

- Objetivos Estratégicos

-Proponer diferentes actividades que se vivenciara en los diferentes talleres dirigido para las directoras.

-Desarrollar estas actividades de acuerdo a las cuatro dimensiones del teórico Bass, refiriéndose al liderazgo transformacional.

Para conceptualizar el modelo es preciso definirlo, según Carvajal (2008), las teorías y los modelos son instrumentos o esquemas conceptuales por los cuales los seres humanos intentan articular de manera sistemática el conocimiento que se obtiene de la experiencia mediante el proceso de investigación. Ambos

contribuyen a tener una imagen o representación de las diversas partes de la realidad.(Ver Figura VI )

❖ Validar la propuesta del modelo propuesto

El modelo propuesto da a conocer una serie de alternativas, para mejorar y perfeccionar la gestión de las directoras en las instituciones educativas:

-Concientizar al director de su rol como líder directivo, para que se asuman las características propias del liderazgo transformacional, a través de talleres de formación, capacitación y perfeccionamiento.

-Institucionalizar la metodología de gestión basada en proyectos sociales, a través de la gestión.

-Concientizar y sensibilizar al director de la importancia que reviste para lograr una buena gestión de calidad y pertinencia social, el engranaje de las actividades del director conducentes a dar respuestas satisfactorias a las necesidades presentes en las comunidades.

-Fortalecer como eje transversal el liderazgo transformacional en todas las instituciones como un enfoque crítico y reflexivo.

-Establecer líneas de acción institucionalizadas que permitan articular, el liderazgo transformacional y ser líder directivo.

-Implementar programas permanentes de capacitación relacionadas con la ejecución de la gestión con un liderazgo transformacional con la finalidad de poder cumplir con esta labor.



## CONCLUSIONES

Construir y validar un modelo teórico de gestión basado en el liderazgo transformacional para las directoras de las escuelas del Nivel Inicial Unidocentes pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local- Huarmaca, que responda a los requerimientos de la gestión y se proyecte hacia el mejoramiento de los estilos de liderazgo, en la búsqueda del auto diagnóstico- auto evaluación- auto renovación de estas instituciones.

Se concluyó con la hipótesis planteada proponiendo la propuesta del modelo propuesto.( Ver figura N°VI )

Se realizó el análisis según indicadores de la variable dependiente estilos de liderazgo a los resultados del cuestionario, para identificar los estilos de liderazgo ejercido por la directoras de las Instituciones educativas nivel inicial unidocentes pertenecientes a la Unidad Gestión Educativa Local-Huarmaca-2015

A continuación un análisis descriptivo de los resultados:

1. -El director se muestra pasivo en lo que respecta a la ejecución de algún trabajo en el colegio el resultado fue el 62% respondieron SIEMPRE.
2. El director desestima las aportaciones de los padres de familia, el resultado fue el 68% respondieron SIEMPRE.
3. El director se manifiesta sin autoridad en el colegio, el resultado fue el 74% respondieron SIEMPRE.
4. El director desampara al colegio frente algún problema que exista en este, el resultado fue el 70% respondieron SIEMPRE.
5. El director evade de responsabilidades a los padres de familia, el resultado fue el 80% respondieron SIEMPRE.
6. El director promueve acciones de desorden y pérdida de tiempo en el colegio, el resultado fue el 74 % respondieron SIEMPRE.
7. En el colegio son los padres de familia que asumen las responsabilidades en vez del director, el resultado fue el 30% respondieron A VECES.
8. Existe desorganización en el colegio, el resultado fue el 74% respondieron SIEMPRE.

9. El director muestra actitud dominante frente a los padres de familia, el resultado fue el 86% respondieron SIEMPRE.
10. El director da órdenes y no permite preguntas en el colegio, el resultado fue el 84% respondieron SIEMPRE.
11. El director dirige al colegio sin participación de los padres de familia, el resultado fue el 70% respondieron SIEMPRE.
12. El director esta incomunicado de los padres de familia sobre la situación del colegio, el resultado fue el 70% respondieron SIEMPRE.
13. El director impone normas fuera del reglamento del colegio, el resultado fue el 80% respondieron SIEMPRE.
14. En el colegio las ideas nuevas y las propuestas de cambio son bien recibidas por el director, el resultado fue el 80% respondieron CASI NUNCA.
15. El director apoya y orienta a los padres de familia en tareas a realizar en el colegio, el resultado fue el 84% respondieron NUNCA.
16. El director da oportunidad de todo tipo de manifestación en el colegio, el resultado fue el 90% respondieron NUNCA.
17. El director unifica e integra a los padres de familia para el bien del colegio, el resultado fue el 74% respondieron NUNCA.

-Analizar la teoría del liderazgo transformacional para construir el modelo de gestión

En el ámbito de la gestión, nos enfrentamos al reto de desarrollar competencias propias del liderazgo transformacional basada en los cuatro componentes de Bass, consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada y a la manera de comportarse en el ejercicio de la gestión según la situación que se presente, de ser motivado y estimulado.

-Elaborar el modelo teórico de gestión basado en el liderazgo transformacional, recomendando actividades que permitan mejorar los estilos de liderazgo para las directoras de las instituciones educativas unidocentes nivel inicial.

El modelo fue elaborado por la variable independiente: Modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional a continuación se detalla los talleres, objetivos y contenidos según los cuatro componentes de Bass:

**-DIMENSION: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL**

Demuestra interés en ayudar a sus seguidores de ser motivados y tener una visión clara de los objetivos

NOMBRE DEL TALLER	OBJETIVOS	CONTENIDOS
“SONRIENDO Y SALUDANDO”	-Expresan emociones	Valoran e identifican cualidades
“CRECEMOS COMO PERSONAS”	-Identifican situaciones conflictivas.	Declaración universal de los derechos humanos
“CONVIVIMOS CON ARMONIA”	-Fomentan la solidaridad afectiva.	-Iniciadores sociales
“SOY SOLIDARIO”	-Participa en forma cooperativa en actividades con otros compañeros.	-Valor solidaridad

**-ESTIMULACION INTELECTUAL**

Proporcionar nuevas ideas y enfoques para solucionar problemas

NOMBRE DEL TALLER	OBJETIVOS	CONTENIDOS
“TRABAJO Y SOY PARTE DEL GRUPO”	Cooperan con los agentes educativos para solucionar posibles problemas	Resolución de conflictos
“BUSCANDO ALTERNATIVAS “	-Desarrollan y aplican posibles alternativas.	-Estrategias de solución -Consenso

### -INFLUENCIA IDEALIZADA

Actúa de modo que sus seguidores lo vean como un modelo a seguir.

NOMBRE DEL TALLER	OBJETIVOS	CONTENIDOS
“APRENDIENDO A SER LIDER”	-Mejora sus habilidades sociales en este aspecto	Tipos de liderazgo
“SOY LIDER”	-Se reconoce como líder	-Características de líder
“VIVO MI LIDERAZGO”	-Informa y hacen demostraciones de las conductas adecuadas	-Normas de convivencia

### -CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA

Comparte líneas de comunicación con sus seguidores e intercambia y acepta sus ideas.

NOMBRE DEL TALLER	OBJETIVOS	CONTENIDOS
“SIENDO ASERTIVOS”	-Crean actitudes positivas de comprensión e interés por los puntos de vista de los demás	-Asertividad -Comunicación y expresión oral
“SABER ESCUCHAR”	-Espera su turno y mantiene sus convicciones	-Situaciones de afrontamiento
“ESCUCHO Y ARGUMENTO MIS OPINIONES”	-Valora su turno y el de los demás. -Mantiene sus convicciones.	-Situaciones de afrontamiento y negociaciones

- ❖ Validar la propuesta del modelo propuesto

El instrumento ha sido validado por un equipo de expertos que me han dado el visto bueno y sus aportes científicos en la mejora de la propuesta. (Anexo N° 03)

Siendo los resultados:

- ❖ El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones ejecutando diferentes talleres en forma pertinente, por ser coherente.
- ❖ Mejorar el modelo en cuanto a la fundamentación teórica y epistemológica que guarde coherencia con un enfoque sistemático, originando una nueva idea.
- ❖ Orientar el modelo según las variables propuesta

## RECOMENDACIONES

El modelo de gestión propuesto basado en liderazgo transformacional, lo que busca es el compromiso profesional de todos los agentes de una organización educativa, poniendo énfasis en la capacidad de competencia del director que trabaja en instituciones educativas unidocentes del ámbito rural, para logara entusiasmar a estos a fin de que se sientan identificados con su trabajo que realizan, siendo capaz de rendir más allá de lo que se espera, por tal motivo se recomienda que otros estudiantes del Post Grado lo experimente en otras realidades a nivel nacional.

Los directores (as) deben realizar al auto diagnóstico, auto evaluación, auto renovación de la gestión en las instituciones educativas para así saber cuál es el camino que se debe seguir, logrando desarrollar este modelo en diferentes instituciones educativas dirigidas a directores en los diferentes niveles de la Educación Básica Regular.

El Modelo de Gestión basado en el Liderazgo transformacional se presentara al órgano inmediato Unidad de Gestión Educativa Local Huarmaca con su respectivo oficio para su ejecución en los diferentes talleres propuestos.

A los funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local – Huarmaca, se solicitara el permiso para la ejecución, programando y desarrollando talleres para los directores para que participen con las actividades programadas en el modelo de gestión propuesto basado en los cuatro componentes de liderazgo transformacional.

A los directores de las Instituciones Educativas fortalecer el liderazgo transformacional, incluir durante el proceso en sus gestiones una visión compartida, transformadora, innovadora, productora y humana, de tal manera que se garantice un servicio directivo de calidad.

Inducir y potenciar en las comunidades educativas los debates capaces de generar acciones consensuadas que permitan la transformación de la realidad y cumplir con la pertinencia a través de su personalidad social con la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera, V.** (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* (Tesis Doctoral). Universidad de Alcalá, Madrid.
- Alarcón, N.** (2014). *Programa de gestión estratégica basado en el modelo de liderazgo de David Fischman para mejorar las relaciones interpersonales del personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa N° 10158 Julio C Tello del centro poblado cruz de Medano, distrito de morrope* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Ali, L & Quintero, V.** (1996). *Estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría de liderazgo transformacional de B. Bass y su relación con la motivación según la teoría de necesidades de C. Alderfer* (Tesis de licenciado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Colombia.
- Alcaide, L.** (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Graduados, Lima, Perú.
- Baique, H.** (2012). *Diseño y aplicación de un programa de gestión educativo basado en valores para mejorar el clima institucional "en la I.E. José María Arguedas La victoria- Chiclayo* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Bozeman, B.** (1998). *La gestión pública su situación actual*. Mexico. Impresora y Encuadernadora Progreso.

- Cabrera, J.** (2013). *Propuesta de un Programa de liderazgo gerencial para optimizar el clima institucional en la Institución Educativa N° 16003 de Miraflores Jaén –Cajamarca* (Tesis de maestría).Perú.
- Campos, L.** (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla –región callao lima* (Tesis de Maestría).Universidad San Ignacio de Loyola-Escuela de Post grado, Lima, Perú.
- Carrillo, S.** (2015). *La gestión educativa en algunos documentos del ministerio de educación-Lima-Perú.*
- Cervera, L.** (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos* (Tesis doctoral).Universidad Nacional mayor de San Marcos-Post grado, Lima, Perú.
- Fuentes, B, & Prado, H.** (2014). *Programa de liderazgo participativo, para mejorar las relaciones interpersonales en el colegio público militar Elías Aguirre del distrito de Pimentel provincia de Chiclayo* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Fuentes, A.** (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad* (Tesis de Maestría).Universidad Metropolitana Escuela de educación, Río Piedras, Puerto Rico.
- Fundación Universitaria Luis Amigo.** (2015). *Propuesta técnica de la especialización en gestión educativa. Lima –Perú.*



- Gallo, B, & M.** (2012). *Modelo teórico de liderazgo para los docentes universitarios de la región Lambayeque basado en enfoque de liderazgo transformacional”- Lambayeque* (Tesis de doctorado). Universidad Cesar Vallejo, Lambayeque, Perú.
- Gil, S, & Grande, L.** (2013). *Aplicación de un problema de habilidades sociales para mejorar el liderazgo en los alumnos de cuarto grado de educación primaria” de la Institución Educativa particular Mons. Ignacio de Orbegoso de la ciudad de chofer- Chiclayo* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Gamarra, J, & Vila, D.** (2012). *Modelo de gestión educativa de clima institucional con equidad y cumplimiento de responsabilidades en la región Lambayeque* (Tesis de doctorado). Universidad Cesar Vallejo, Lambayeque, Perú.
- Goñi, L.** (2010). *Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local N° 02. Lima. Congreso Iberoamericano de Educación metas 2012.* Universidad Privada Norbert Wiener. Perú.
- Hernández, M, & Suarez, G.** (2014). *Influencia del modelo de liderazgo institucional basado en la teoría situacional para la mejora de la calidad educativa de la Institución Educativa Inicial 460 del distrito Pulan, provincia Santa cruz* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Cajamarca, Perú.
- Mendoza, E, & otros** (2012). *Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior.* Revista del Centro

de Investigación. Universidad La Salle, vol. 10, núm. 38, julio-diciembre, 2012, pp. 189-206 Universidad La Salle Distrito Federal, México.

**Montes, H.** (2010). *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria francisco Sarabia* (Tesis de Maestría).Gobierno del estado de chihuahua secretaría de educación y cultura centro chihuahuense de estudios de posgrado, Sarabia audita.

**Molocho, N.** (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009* (Tesis de Maestría).Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

**Pazner, P.** (2013). *El liderazgo pedagógico de los directivos hacia la escuela que queremos. Lima –Perú.*

**Piscoya, M, & Cajo S.** (2014).*Relación entre estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en la institución educativa N°10948 de Chumbe –Auracahuasi, ferreñafe-región Lambayeque* (Tesis de Maestría).Universidad Cesar Vallejo, Lambayeque, Perú.

**Ramírez, Y.** (2013).*Modelo de optimización de la gestión directiva basado en el liderazgo transformacional en la región Lambayeque.* (Tesis de doctorado).Universidad Cesar Vallejo. Perú.

**Romero, R, & Huamán, D.** (2014.).*Modelo de gestión del clima organizacional basado en un estilo de liderazgo en las universidades católicas del consejo regional interuniversitario del norte (CRI-NORTE)* (tesis de doctorado) Chiclayo, Perú.

- Rivera, M.** (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa* (Tesis de Maestría). Universidad de Antofagasta, Chile.
- Rojas, A.** (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana* (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Chile.
- Torres, V.** (2010). *Los estilos de liderazgo del colegio Acrópolis S.A y su influencia en el clima organizacional* (Proyecto de Investigación). Universidad del Valle de México, México.
- Uh Perera, M.** (2008). *El estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en una institución de gobierno en Mérida, Yucatán.*
- UNESCO** (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas* Ministerio de Educación Primera edición marzo, Tiraje: 1,000 ejemplares Lima –Perú.
- Universidad Metropolitana** (2011) .*Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad*, Rio piedras- Puerto Rico.
- Uribe, M.** (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión y Liderazgo Escolar* –Fundación – Chile.
- Ventura, Z.** (2012). *Satisfacción laboral en docentes – directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL-07.* (Tesis Magistral). Universidad Católica del Perú.

**Veliz, L.** (2014). *Modelo de Gestión Educativa Holístico para el mejoramiento de la imagen institucional de la institución educativa N°17571, caserío arenal del distrito de Pomahuaca, Provincia de Jaén* (tesis doctoral). Universidad Cesar Vallejo, Jaén, Perú.

**Zarate, D.** (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*, Lima (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos post grado, Lima, Perú.

Andrea Y Javier. (2011). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile revista vol. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>

Tenorio y Méndez (2016). Análisis del Liderazgo Educativo en la Gestión Directiva del Colegio Fiscal Luis Tello Ripalda de la Ciudad de Esmeraldas en el Año 2014. (Tesis Magistral Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede esmeraldas). Recuperada de <http://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/911/1/TENORIO%20CAMPOS%20JOVANNY.pdf> <http://www.monografias.com/trabajos104/gestion-directiva-y-responsabilidad-social-instituciones-educativas/gestion-directiva-y-responsabilidad-social-instituciones-educativas2.shtml#ixzz4W7YXVWm> <http://www.monografias.com/trabajos104/gestion-directiva-y-responsabilidad-social-instituciones-educativas/gestion-directiva-y-responsabilidad-social-instituciones-educativas.shtml#ixzz4W7Xxa5lt>

**ANEXO N°01**

***CUESTIONARIO PARA MEDIR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS-UGEL HUARMACA***

Estimado Padre de Familia a continuación responderá una encuesta que tiene como objetivo conocer los tipos de liderazgo que ejerce las directoras en su Institución Educativa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

**I.DATOS GENERALES:** Por favor, marque con una X su respuesta.

- Sexo: Masculino  Femenino
- Edad: De 20 a 34  De 35 a 49  De 50 a más
- Grado o nivel de estudios:  
Primaria  Secundaria
- Institución Educativa N°:

**II. INDICACIONES:** A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

- Siempre (5)
- Casi siempre (4)
- A veces (3)
- Casi nunca (2)
- Nunca (1)

<b>ITEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>LAISSEZ FAIRE O LIBERAL</b>					
1.-El director se muestra pasivo en lo que respecta a la ejecución de algún trabajo en el colegio					
2.-El director desestima las aportaciones de los padres de familia					
3.-El director se manifiesta sin autoridad en el colegio.					
4.-El director desampara al colegio frente algún problema que exista en este					
5.-El director evade de responsabilidades a los padres de familia					
6.-El director promueve acciones de desorden y pérdida de tiempo en el colegio					
7.-En el colegio son los padres de familia que asumen las responsabilidades en vez del director					
8.-Existe desorganización en el colegio					
<b>AUTOCRATICO Y AUTORITARIO</b>					
9. El director muestra actitud dominante frente a los padres de familia					
10. El director da órdenes y no permite preguntas en el colegio					
11.El director dirige al colegio sin participación de los padres de familia					
12.El director esta incomunicado de los padres de familia sobre la situación del colegio					
13.El director impone normas fuera del reglamento del colegio					
<b>DEMOCRATICO Y PARTICIPATIVO</b>					
14.En el colegio las ideas nuevas y las propuestas de cambio son bien					

recibidas por el director					
15.El director apoya y orienta a los padres de familia en tareas a realizar en el colegio					
16.El director de oportunidad de todo tipo de manifestación en el colegio					
17. El director unifica e integra a los padres de familia para el bien del colegio					

Fuente: Adaptado del instrumento aplicado por María Piscocoya y Santos Cajo (2014)

## ANEXO N° 02

*Resultados del Cuestionario aplicado a 50 padres de familia de las Instituciones Educativas perteneciente a la muestra*

ITEMS	ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
		#	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F
El director se muestra pasivo en lo que respecta a la ejecución de algún trabajo en el colegio	1	31	62	10	20	1	2	1	2	7	14	50	100
El director desestima las aportaciones de los padres de familia	2	34	68	11	22	2	4	2	4	1	2	50	100
El director se manifiesta sin autoridad en el colegio.	3	37	74	3	6	2	4	2	4	6	12	50	100
El director desampara al colegio frente algún problema que exista en este	4	35	70	10	20	1	2	1	2	3	6	50	100
El director evade de responsabilidades a los padres de familia	5	40	80	3	6	2	4	3	6	2	4	50	100
El director promueve acciones de desorden y pérdida de tiempo en el colegio	6	37	74	3	6	3	6	3	6	4	8	50	100
En el colegio son los padres de familia que asumen las responsabilidades en vez del director	7	10	20	5	10	15	30	10	20	10	20	50	100
Existe desorganización en el colegio	8	37	74	2	4	3	6	3	6	5	10	50	100
El director muestra actitud dominante frente a los padres de familia	9	43	86	1	2	1	2	1	2	4	8	50	100
El director da órdenes y no permite preguntas en el colegio	10	42	84	5	10	1	2	1	2	1	2	50	100
El director dirige al colegio sin	11	35	70	5	10	1	2	2	4	7	14	50	100



participación de los padres de familia													
El director esta incomunicado de los padres de familia sobre la situación del colegio	12	35	70	10	20	2	4	2	4	1	2	50	100
El director impone normas fuera del reglamento del colegio	13	40	80	1	2	3	6	1	2	5	10	50	100
En el colegio las ideas nuevas y las propuestas de cambio son bien recibidas por el director	14	6	12	1	2	2	4	40	80	1	2	50	100
El director apoya y orienta a los padres de familia en tareas a realizar en el colegio	15	1	2	5	10	1	2	1	2	4 2	84	50	100
El director da oportunidad de todo tipo de manifestación en el colegio	16	1	2	1	2	1	2	2	4	4 5	90	50	100
El director unifica e integra a los padres de familia para el bien del colegio	17	3	6	3	6	4	8	3	6	3 7	74	50	100

Fuente: La autora

## ANEXO N°3

### CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a) Magister: *Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz*.

Solicito apoyo de su paciencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el trabajo de Investigación Títulado **MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES NIVEL INICIAL UGEL-HUARMACA-2015** que se le presenta.

Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto(a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.      BA : Bastante adecuado.      A : Adecuado  
 PA : Poco adecuado      NA : No Adecuado

N°	ASPECTOS QUE DEBEN SER EVALUADOS	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>REDACCIÓN CIENTÍFICA</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		X			
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica		X			
<b>II.</b>	<b>LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN</b>					
<b>2.1</b>	<b>PROBLEMA DE ESTUDIO</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada		X			
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica		X			
<b>2.2</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación		X			
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto, campo de acción, supuestos, metodologías e instrumentos utilizados.		X			
<b>2.3</b>	<b>PREVISIONES METODOLÓGICAS</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes		X			
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación		X			
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación		X			
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos		X			
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación.		X			
<b>2.4</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y EPISTEMOLÓGICA</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.		X			
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación		X			
<b>2.5</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación		X			
<b>2.6</b>	<b>ANEXOS</b>					

2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación		X			
<b>III FUNDAMENTACIÓN Y VIABILIDAD DEL MODELO</b>						
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.		X			
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.		X			
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.		X			
<b>IV FUNDAMENTACIÓN Y VIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS (PRE Y POS TEST)</b>						
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.		X			
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.		X			
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.		X			

Mucho le vamos a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre los contenidos a evaluar. Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por el:      Licenciado(a) ( )      Magister ( )      Doctor(a) (X)


Especializado: Investigador.....

Categoría: Principal.....

Tiempo de Experiencia: 10 Años.....

Cargo Actual: Docente universitario.....

Fecha: 09 febrero del 2016.....

\_\_\_\_\_ 

DNI N° 41073751.....

Reg. CPPe N°.....

**MUCHAS GRACIAS**



### CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a) Magister: *Dr. Luis Manuel Sanchez Quintero*

Solicito apoyo de su paciencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el trabajo de Investigación Titulado **MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES NIVEL INICIAL UGEL-HUARMACA-2015** que se le presenta.

Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto(a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.      BA : Bastante adecuado.      A : Adecuado  
 PA : Poco adecuado      NA : No Adecuado

N°	ASPECTOS QUE DEBEN SER EVALUADOS	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>REDACCIÓN CIENTÍFICA</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		X			
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica		X			
<b>II.</b>	<b>LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN</b>					
<b>2.1</b>	<b>PROBLEMA DE ESTUDIO</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada		X			
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica		X			
<b>2.2</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación		X			
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto, campo de acción, supuestos, metodologías e instrumentos utilizados.		X			
<b>2.3</b>	<b>PREVISIONES METODOLÓGICAS</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes		X			
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación		X			
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación		X			
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos		X			
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación.		X			
<b>2.4</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y EPISTEMOLÓGICA</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.		X			
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación		X			
<b>2.5</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación		X			
<b>2.6</b>	<b>ANEXOS</b>					

2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X				
<b>III FUNDAMENTACIÓN Y VIABILIDAD DEL MODELO</b>						
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	X				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X				
<b>IV FUNDAMENTACIÓN Y VIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS (PRE Y POS TEST)</b>						
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	X				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	X				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	X				

Mucho le vamos a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre los contenidos a evaluar. Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por el: Licenciado(a) ( )      Magister ( )      Doctor(a) ( X )

Especializado: En ciencia de la educación.....

Categoría Docente: Principal.....

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: *18 años*.....

Cargo Actual: Docente al tiempo parcial .....

Fecha: 09 febrero del 2016.....



DNI N° *17401905*.....

Reg. CPPe N° *289325*.....

MUCHAS GRACIAS