



Modelo de Gestión Estratégico Basado en el Liderazgo Transformacional para Mejorar el Clima Institucional del Personal de la Institución Educativa N° 10075 –Pampa la Victoria – Pátapo – Lambayeque 2015

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Administración de la Educación

AUTOR

Mg. Rosa Guadalupe Gálvez Vásquez

ASESOR

Dr. Carlos Alberto Cherre Antón

SECCIÓN

Educación e Idiomes

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2018

PÁGINA DE JURADO

Dr. Luis Montenegro Camacho

Presidente

Dra. Jackeline Margot Saldaña Millán

Secretario

Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón

Vocal

DEDICATORIA

A la plana docente y personal administrativo de la Institución Educativa N° 10075 de la comunidad de Pampa la Victoria- Pátapo a fin de mejorar el clima institucional y por ende ejercer el servicio educativo con liderazgo transformacional en armonía con los comportamientos éticos y cívicos.

A los estudiantes de la Institución Educativa N° 10075 de la comunidad de Pampa la Victoria- Pátapo, quienes necesitan una formación integral saludable con docentes idóneos, innovadores, fortalecidos en habilidades cognitivas y control de emociones.

Rosa Guadalupe

AGRADECIMIENTO

A mi asesor el Dr. Carlos Alberto Cherre Antón, quien me brindó asesoramiento para lograr la realización de mi investigación.

Del mismo modo a mis colegas de la Institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque por su apoyo siempre incondicional y sus deseos de superación como profesionales de la educación.

LA AUTORA

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Gálvez Vásquez Rosa Guadalupe egresada del Programa de Maestría () Doctorado (x)
Doctorado en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC Chiclayo,
identificado con DNI N° 16724449

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autora de la tesis titulada: **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10075 PAMPA LA VICTORIA – PÁTAPO – LAMBAYEQUE.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctor en Administración de la Educación
3. 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.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. 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.

Chiclayo, 31 de julio de 2018

Firma:



Nombres y apellidos: Rosa Guadalupe Gálvez Vásquez
DNI: 16724449

PRESENTACIÓN

Respetados señores integrantes del jurado calificador, de acuerdo a los lineamientos normativos especificados en el reglamento de grados y títulos de la Universidad “César Vallejo”, pongo a vuestro alcance y alto juicio profesional el informe de investigación titulado: **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10075 - PAMPA LA VICTORIA - PATAPO – LAMBAYEQUE 2015**, el mismo que me facultará obtener el grado de Doctor en Administración de la educación.

Esta investigación refiere información acerca del clima institucional en las instituciones educativas y los modelos de gestión estratégicos para mejorar la convivencia entre los actores de la comunidad escolar. El presente estudio se ha tomado como base los fundamentos del liderazgo transformacional y se ha diagnosticado el nivel de clima en que conviven los actores principales de la institución en estudio.

Confiada con la revisión del aporte de este trabajo, estoy apta a levantar las observaciones y sugerencias que ustedes realicen, las mismas que se tomarán en consideración, en favor de la comunidad educativa, puesto que toda investigación, contribuye al perfeccionamiento del servicio y calidad educativa.

ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
INDICE.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Realidad Problemática	12
1.2 Trabajos previos.....	14
1.3 Teorías relacionadas al tema	17
1.3.1 Modelo de gestión estratégica basado en el liderazgo transformacional.....	18
1.3.2 Clima Institucional.....	32
1.4 Formulación del problema.....	38
1.5 Justificación del estudio	38
1.6 Hipótesis.....	39
1.7 Objetivos.....	39
II. MÉTODOLÓGÍA.....	40
2.1 Diseño de investigación	40
2.2 Variables, Operacionalización.....	41
2.3 Indicadores e instrumentos.....	43
2.4 Población y muestra	44
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	45
2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
2.4.2. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	45

2.4.3 Métodos de análisis de datos.....	48
2.6 Aspectos éticos.....	50
III RESULTADOS.....	50
3.1 Análisis de resultados	50
3.2 Prueba de Contrastación de la hipótesis	57
IV DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
V. CONCLUSION.....	61
VI RECOMENDACIONES	63
VII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	64
ANEXOS.....	70
Ficha técnica de instrumento.....	70
Propuesta.....	77
Constancia de validación.....	108
Juicio de expertos.....	110
Criterios de expertos.....	112
Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV.....	133
Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	134

RESUMEN

La presente investigación tiene como título “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10075 - PAMPA LA VICTORIA - PATAPO – LAMBAYEQUE 2015”.

La investigación contiene el objetivo general “Proponer un modelo de gestión estratégico basado en el Liderazgo Transformacional para mejorar el clima institucional del personal de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015”.

El tipo de investigación es descriptiva propositiva y la muestra conformada por 15 personas que son los actores de la institución educativa en estudio.

El instrumento utilizado fue el cuestionario de clima institucional que fue adaptado a la realidad y validado a través del juicio de expertos y probada su fiabilidad a través del alfa de Cronbach.

Los resultados a las que se arribó fueron que el 60,0% que corresponde a 9 encuestados opinan que el clima institucional es bueno. Según sus dimensiones se hallaron que en la dimensión comunicación muestra el mayor porcentaje 73,3% que corresponde a 11 encuestados opinan que es bueno.

El personal docente y administrativo que brinda un servicio educativo en la Institución Educativa N° 10075 ubicado en la comunidad de Pampa la Victoria del distrito de Pátapo, determina que el clima institucional es bueno.

Se diseñó y validó por juicio de expertos un modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el Clima institucional del personal de la institución del nivel primaria.

Palabras clave: Gestión, Liderazgo transformacional y Clima institucional.

ABSTRACT

The present investigation has the title "MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO IMPROVE THE INSTITUTIONAL CLIMATE OF THE STAFF OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION N° 10075 - PAMPA LA VICTORIA - PATAPO - LAMBAYEQUE 2015".

The research contains the general objective "Propose a strategic management model based on Transformational Leadership to improve the institutional climate of the staff of the educational institution No. 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo - Lambayeque 2015".

The type of research is descriptive and the sample consists of 15 people who are the actors of the educational institution under study.

The instrument used was the institutional climate questionnaire that was adapted to reality and validated through expert judgment and proven reliability through Cronbach's alpha.

The results that were reached were that the 60.0% corresponding to 9 respondents believe that the institutional climate is good. According to its dimensions, it was found that the communication dimension shows the highest percentage 73.3% corresponding to 11 respondents who think it is good.

The teaching and administrative staff that provides an educational service in Educational Institution N ° 10075 located in the Pampa la Victoria community of Pátapo district, determines that the institutional climate is good.

A strategic management model based on transformational leadership was designed and validated by expert judgment to improve the institutional climate of the staff at the primary level institution.

Keywords: Management, Transformational Leadership and Institutional Climate

I
INTRODUCCIÓN

I.- INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

A nivel mundial el factor central en las instituciones educativas es la comunicación, es la base de cualquier interrelación social, sin comunicación no podemos conformar sociedades organizadas, nunca llegaríamos a conocernos ni conocer el mundo en que vivimos. Álvarez, (1999) afirma:

La comunicación es una de las habilidades fundamentales de la gente que tiene la oportunidad de liderar y dirigir cualquier tipo de acción humana. Es imposible el éxito de una organización humana si no existen factores que favorezcan el clima institucional entre sus participantes. Las relaciones interpersonales, la escucha activa, la empatía, ayuda mutua, la motivación, entre otros son necesarios para la buena convivencia en una organización o institución. El tipo de comunicación e interacción está fuertemente influenciado por el tipo de liderazgo del directivo de las instituciones educativas. Es necesario conocer y profundizar los efectos de los diversos tipos de liderazgo que influyen en las prácticas de la gestión educativa. (p.19)

“El liderazgo escolar... es visto como una característica esencial en la efectividad de las instituciones escolares” Ubben y Hughes, (1987) citado por (Gil-García, Muñiz, & Delgado, 2008). Hallazgos en la materia permiten relevar la importancia del rol del liderazgo en educación, en donde: “el liderazgo directivo sería la segunda variable escolar de mayor influencia en el logro académico, después del desempeño de los docentes en la sala de clases” citados por (Marfán, Muñoz, & Weinstein, 2012).

“Fortalecer las capacidades del liderazgo directivo será para mejorar el clima institucional del personal docente e influya en los niveles de logro satisfactorios de los aprendizajes de los estudiantes en una sana convivencia por todos sus integrantes”. (Marfán, Muñoz y Weinstein, 2012, p.12).

En Chile, desde su perspectiva del liderazgo directivo, un estudio realizado en las escuelas de ese país manifestaron que:

Los docentes tienen una apreciación de sus directivos en la dimensión personal que es marcadamente positiva, es así como los datos muestran que cualidades como la honestidad, respeto, responsabilidad, el compromiso, la motivación por el trabajo, y la perseverancia estarían fuertemente presente en más de dos tercios de los directores de escuelas chilenas. Las instituciones educativas deben ser dirigidas con directivos idóneos, donde no solamente los docentes sino estudiantes, administrativos, padres de familia y autoridades políticas y civiles, valoren y aprecien las cualidades de su líder con características únicas y sostenibles en base a valores morales y éticos ante un contexto complejo y diverso. (Marfán, Muñoz, & Weinstein, 2012)

La sociedad necesita ser educada: “las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas”. (Martins, Carmmaroto, Neris, & Canelón, 2009).

A nivel nacional Silva (2000) en “un estudio del clima que realizó en los centros educativos de educación secundaria de las escuelas públicas de Cajamarca, se caracterizan por tener estructuras informales, la planificación de tareas es escasa y no se discuten misión ni objetivos del centro educativo” (p.75).

El mismo clima afirma. “Mejorar el Clima con un buen liderazgo directivo donde todos los actores trabajen con altas expectativas, metas y objetivos hacia un fin común se transformará la gestión escolar del líder” (p.78).

A nivel de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria de Pátapo se observa que algunos docentes trabajan individualmente las actividades propuestas a nivel institucional debido que se desintegran los equipos de trabajo porque existen docentes en conflicto con agresividad e intolerancia, se critican negativamente afectando sus emociones, su desempeño docente y el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes; esta situación no les permite trabajar en equipo, demostrando deficiente identificación con su escuela y no son capaces de

asumir desafíos, afectando el clima de la institución educativa. La gestión de todo líder pedagógico consiste en promover la convivencia democrática en su Institución Educativa. Una adecuada convivencia democrática genera valor en los aprendizajes y todos los actores educativos deben estar comprometidos en una gestión democrática.

1.2 Trabajos previos

(Valor $p = 0.004$) en el estudio titulado “*El Director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa de centro. Estudio de caso de un CRA*”. (Colegio Rural Agrupado), situado en la Provincia de Zaragoza. Donadello (2011) indica:

La tesis doctoral, investiga la función del Director en los Centros de Educación Primaria, la gestión del conocimiento, las competencias, el liderazgo y el impacto en la calidad educativa del centro, en un estudio de caso de un CRA (Colegio Rural Agrupado), situado en la Provincia de Zaragoza; será de gran aporte la gestión del liderazgo del directivo para el presente estudio de investigación y lograr la mejora del clima institucional del personal docente. (p.85)

En su trabajo de investigación doctoral: “Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa”, desarrollado en el Colegio Calasanz. Fernández (2013) indica:

Se centró fundamentalmente en dos objetivos centrales; en un primer momento se buscó conocer y evaluar el Clima Organizacional que presentaba el Colegio Calasanz; y en base a dicho proceso se desprendió el segundo objetivo, que apuntó a elaborar un plan de mejora que permitiera hacer frente a las diferentes características que presentaba el clima de esta organización en el Colegio, específicamente a nivel de profesores, quienes manifestaban un descontento por el ambiente de trabajo que se estaba presentando en la institución. Su plan de mejora se dividió en cuatro grandes áreas que son: estructura organizacional, recursos humanos, gestión y comunicación. (p.59)

“El presente estudio de investigación con su propuesta de mejora implementada enfocado en sus cuatro áreas, ayuda en parte en el diseño de un

modelo de gestión y lograr la mejora del clima de la Institución en estudio”.
(Fernández, 2013, p.11)

El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Fernández (2013) afirma:

El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas. Por esa razón se buscó indagar sobre ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07? A través de este estudio pretendí reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. Así en la organización estudiada, el ejercicio del liderazgo facilita al director el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la escuela y promueve el desarrollo profesional de los mismos afianzando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional.
(p.12)

En esta investigación se considera fundamental el aporte de las características del Liderazgo transformacional del director para el presente estudio de investigación, debido que la gestión del director es en base al liderazgo Transformacional.

En su trabajo de investigación “*El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio cooperativo de la ciudad de Lima*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado”. Medina (2010) concluye que:

El presente trabajo es una investigación basada en la recopilación documental sobre Liderazgo Transformacional. El Liderazgo Transformacional es un tema fundamental para entender como un buen líder debe transformar sus conductas, adaptándose ante ciertas situaciones de modo que una toma de decisiones de tipo autocrático; en unos casos sea de utilidad, en cambio en otras circunstancias, se preferirán posturas de mayor participación activa, incluyendo la

adopción de decisiones en consenso. El trabajo de investigación abordará en la transformación del Liderazgo directivo sino más bien en la transformación del liderazgo de los docentes, formadores y ejemplos de la formación integral de los estudiantes de las instituciones educativas. En este sentido, el tema de liderazgo, muestra como los líderes estar enfocados a actuar de forma coherente ante cualquier situación estimulando a las personas a respetar sus manifestaciones naturales, animando al grupo entero a la participación activa, respetando los valores existentes; no solo buscando la participación sino la autenticidad. (p.18)

En su tesis: “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del Distrito de San Martín de Porres”. Sacca (2010) afirma:

La Investigación fue de tipo básico, diseño no experimental y de corte transversal. Se halló, utilizando el método estadístico de regresión y correlación una correlación conjunta de las dimensiones de la variable independiente con la variable dependiente desempeño académico de 0.768, y un Valor p menor 0.05, que permite afirmar que existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa(CEBAS) del distrito de San Martín de Porres. Con el método estadístico de correlación de Pearson, se halló, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del Distrito de San Martín de Porres. Existe relación entre las dimensiones procesos internos sistemas abiertos (Valor p = 0.000). Muy importante citar este antecedente porque presenta directamente la relación del clima institucional con el desempeño del docente y se demuestra que existe una significativa correlación entre estas variables lo que indica que el maestro cuando tiene un director que lo motiva, tiene carisma y demuestra trabajo en equipo el docente responde mejorando su trabajo académico, por ello es muy interesante analizar a este autor para la discusión de esta investigación. (p.85)

En su tesis titulada: “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”. Cervera (2012) indica:

El objetivo central de este estudio es analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los

Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. Finalizando con los resultados que indican: existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional. Para algunos autores clima organizacional es sinónimo de clima institucional por ello se decidió tomar este antecedente para establecer un análisis profundo sobre el estilo de liderazgo de Bass aplicado en este estudio con el modelo de gestión estratégico que se diseñará en el presente trabajo de investigación. (p.52)

El proyecto titulado “*Factores que influyen en el clima organizacional de la institución Educativa José María Arguedas del Distrito de la Victoria*”. Córdova (2007) indica:

cuya autora identifica y analiza los diversos factores de la II.EE teniendo en cuenta que cada institución cuenta con sus propias características y la manera como se manifiesta repercute en el ambiente interno de la organización. Dicha autora ha llegado a la conclusión que los factores relevantes que más influyen en el clima laboral de la I.E. María Arguedas, son: el estilo directivo y la cultura organizacional, con mayor énfasis este último; ya que no fortalece los valores básicos, coexiste egoísmo, falta de cooperación entre sus integrantes, bajo nivel de identificación con la institución, conflictos laborales; en general deterioro de las relaciones interpersonales. Se ha tomado este antecedente porque es conveniente que la organización de la institución educativa adopte un clima óptimo con características, propiedades únicas y exclusivas y la manera como se manifiesta, repercutiendo en el ambiente interno de la organización educativa. Al revisar estos antecedentes se concluye que se han realizado muchas investigaciones sobre liderazgo transformacional y clima institucional dejando asentada la importancia en la gestión escolar de las instituciones educativas, el aporte del presente estudio radica en plantear un modelo estratégico para mejorar clima institucional entre los actores educativos de la institución. (p.49)

1.3 Teorías relacionadas al tema

Según Hernández et al. (2006:40), dice que el marco teórico es “el complemento de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p.52). Esto quiere decir que ayuda a precisar los elementos conceptuales en la descripción del modelo y que nos sirve al momento de realizar la investigación.

“Después de concienzudos estudios he compilado de diferentes bibliografías la literatura que presento en esta investigación sobre mis variables para ello he utilizado el método por índices o llamado vertebración para construir el marco teórico”, (citado por Roberto Hernández Sampieri, 2014).

A continuación citaré brevemente definiciones por algunos autores destacados sobre los siguientes temas:

1.3.1 Modelo de gestión estratégica basado en el liderazgo transformacional

Definición:

El modelo Estratégico no se centra en la búsqueda de las causas del problema, más bien en cómo funciona y cómo se puede mejorar la situación dentro de una organización. Grace, L y otros (2017) considera la siguiente definición:

Esto, se debe a que la totalidad de las dificultades se constituyen a partir de la incesante búsqueda de la verdad para la solución de un problema. El modelo Estratégico se enfoca en afirmar nuevas perspectivas que le permitan operar de forma más eficaz. (p.12)

Gestión

La gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

La gestión implica implementación de cambios demandados o necesarios, solucionarlos mediante estrategias como un modelo de gestión estratégico para mejorar el clima institucional y lograr los resultados según los objetivos propuestos de la institución. Minedu (2016) define:

La gestión de la convivencia escolar tiene como finalidad motivar y crear relaciones democráticas entre los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de la ciudadanía activa y el fortalecimiento de una cultura de solidaridad y equidad que contribuya a la valoración activa de la diversidad y el rechazo a cualquier forma de violencia. Este es, justamente, el principal reto de la gestión del clima en la escuela, construir una convivencia democrática, requiere de revertir la cultura de indiferencia a una cultura de solidaridad y equidad. La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos que se desarrollan en las instituciones educativas, el líder directivo de una institución educativa debe desarrollar capacidades y empoderarse de la eficacia y eficiencia de la gestión para liderar a todo un conjunto de actores involucrados en la educación en un clima saludable. (p.54)

En tal sentido, Casassus (2000) clasifica siete modelos de gestión: “Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional, para este estudio se desarrollará el modelo estratégico que consistirá en la capacidad de articular los recursos humanos: docentes, administrativo, personal de apoyo; materiales y financieros” (p.16).

Teorías sobre liderazgo en organizaciones:

Se explica a continuación los fundamentos de conocimiento de la tesis. Aquí se encontrará las teorías sobre las cuales se ha propuesto una investigación fáctica. Primero aparecen las teorías sobre liderazgo que han contribuido en la aparición y desarrollo del liderazgo transformacional.

¿Qué es Liderazgo?

Bass (1990, p.14) plantea la siguiente definición sobre el liderazgo:

El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que frecuentemente involucra una estructuración o re-estructuración

de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que lo que otras personas pueden afectarles. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de otros en el grupo. (p.18)

Entonces el liderazgo de un directivo a cargo de un grupo de docentes de una institución educativa debe basarse en un enfoque social como conductual y por ello destaco un elemento primordial, Antonakis et al. (2004) según:

Desde el contexto organizacional, se puede relacionar al liderazgo con la consecución del logro de metas individuales y grupales y, por tanto, medir la efectividad del líder bajo estos parámetros. En este sentido, el líder visto desde una visión instrumental es necesario desde dos niveles: 1) desde un nivel de supervisión para lograr los propósitos organizacionales y aumentar la motivación, efectividad y satisfacción del subordinado, y 2) desde un nivel estratégico, es necesario para asegurar la función coordinada de la organización así como su interacción con un medio ambiente externo dinámico (p.18).

De acuerdo con las diversas formas de definir el liderazgo, podemos elaborar un esquema de clasificación y categorías pueden agruparse en torno a: un proceso grupal, una cuestión de personalidad, una forma de inducir el cumplimiento, un ejercicio de influencia, una conducta particular, una forma de persuasión, una relación de poder, un instrumento para conseguir metas, un efecto de interacción, un papel diferenciado, una iniciación de estructura y una combinación de estas definiciones (Bass, 1990, p.44)

Bass, (1985, pp. 56-57) “en una de sus investigaciones más destacadas sobre el liderazgo transformacional y sus colaboradores; desarrollaron el Cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MLQ)”. Los análisis factoriales del MQL arrojaron 7 factores de liderazgo, de los cuales cuatro factores son de liderazgo transformacional como:

Influencia idealizada/carisma. La persona que lidera es capaz de dar un sentido de valor, respeto y orgullo y articular una visión. Le da a los seguidores un sentido claro del propósito que lo estimula; un modelo a imitar para la conducta ética que construye una identificación con el líder y su visión articulada.

Motivación inspiracional. El Líder involucra la articulación de las metas grupales en términos emocionales, morales o visionarios.

Los actores educativos: directivo, docentes y administrativos involucrados en la gestión escolar de una institución educativa, motivados e interesados en un clima democrático, se comprometen en cumplir responsablemente las metas trazadas, en base a normas para lograr el éxito en todos los proyectos educativos que beneficien a toda la comunidad educativa.

Consideración individualizada. Quién lidera presta atención a las necesidades de los seguidores y asigna proyectos significativos para que los seguidores desarrollen plenamente su potencial.

Estimulación intelectual. El líder ayuda a los seguidores a reformular maneras racionales de examinar una situación. Incita a los seguidores a cuestionar las formas tradicionales de resolver los problemas; los exhorta a cuestionar los métodos que usan para mejorarlos.

“...la provocación y cambio en la conciencia y resolución de problemas, de pensamiento e imaginación y creencias y valores en lugar de provocación y cambio en acciones inmediatas. La estimulación intelectual del líder transformacional se ve en el salto discreto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de la naturaleza de los problemas a los que se enfrenta los seguidores y sus soluciones” (p. 61)

Se concibe que liderazgo sea “la capacidad para influir en otras personas para lograr las metas y objetivos. Es decir, un líder directivo tiene la capacidad de conducir a los equipos del personal docente hacia un determinado fin. En toda organización se dice que el “liderazgo” es lo opuesto a “dirección”. La última expresión define como “conseguir que las cosas se hagan a través de otros”, mientras que liderazgo define que “otros hagan las cosas”. Entonces, el liderazgo está íntimamente relacionado “con motivar e influir a otros” Stogdill (1950): “El liderazgo puede ser considerado como el proceso (acto) de influenciar las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas”

Yukl (1994) define sobre Liderazgo “el proceso mediante el cual un miembro de un grupo (su líder) ejerce influencia sobre otros miembros del grupo hacia el logro de metas específicas grupales” (p.18)

El mismo autor afirma: “El directivo, como líder pedagógico de una comunidad de aprendizaje, debe desarrollar investigaciones para solucionar problemas que acontecen en su institución educativa” (p.19).

Yukl (1994) “En este proceso de investigación caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje”. (p.18)

Según la RMN°572-2015 Minedu, que aprueba la Norma y Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2016 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación básica, el director(a) debe implementar seis compromisos de gestión escolar, que están debidamente planificadas en el Plan Anual de trabajo. El quinto compromiso es la Convivencia escolar, el directivo debe contar con estrategias para la solución de los problemas y mejorar el clima institucional. (Yukl, 1994, p.42)

El líder de la gestión escolar ante la diversidad y complejidad del contexto, “Se consideran cuatro tipos de prácticas de liderazgo con impacto en el aprendizaje de los alumnos; a) Establecer una dirección. b) Desarrollar al personal. C) Rediseñar la organización. d) Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje” (Leithwood, 2006, p.77)

El mismo autor indica: “Entonces, las personas que practican el Liderazgo manejan los cambios en una organización, establecen el rumbo con una visión futurista, proponen a sus integrantes y los inspiran para superar los obstáculos y enfrentar los retos” (p.78).

Según Robbins, (2004) define

El liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todo los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es

producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo. (p.58)

El mismo autor nos afirma que “un líder directivo debe tener la capacidad de influir en el personal jerárquico, los docentes, administrativos a cargo de la institución hasta conseguir sus metas comunes” (p.19).

Sobre el liderazgo en equipo se sabe que cada vez es más frecuente que el liderazgo se dé en el contexto de los equipos. A medida que aumenta la popularidad de los equipos, se acentúan la importancia del líder como el guía de los integrantes. La función del líder de un equipo es distinta a la función tradicional de liderazgo que cumplen los supervisores de piso. Así lo aprendió J.D. Bryant, supervisor de la planta Forestlane en Dallas de Texas Instruments. Un día supervisaba tranquilamente a un personal de 15 armadores de tableros de circuitos y al día siguiente le anunciaron que la compañía iba a estructurarse en equipos y que él tenía que convertirse en facilitador. Se suponía que debía enseñarle a los equipos todo lo que sé y luego dejarlos que tomaran sus propias decisiones, explicó. Confundido por su nuevo papel, admitía que no había ningún plan claro sobre lo que se suponía que tenía que hacer. En esta sección considero el reto que enfrentan los líderes de equipos y se revisa los nuevos papeles que asumen. (Robbins, 2004, p.10)

Muchos líderes directivos de las instituciones educativas no están capacitados para hacer el cambio conductual en sus docentes y menos el trabajo colaborativo en equipo, solamente es supervisar si se está cumpliendo tal misión y el monitoreo, acompañamiento o retroalimentación es deficiente. Practicar el Liderazgo es guiar, orientar, alentar, motivar y preparar a los integrantes de un equipo en un clima saludable y de armonía.

El primer antecedente teórico de Liderazgo transformacional fue la obra de Burns la cual afirmaba que el liderazgo transformacional heredó todos los aportes de los estilos de liderazgo anteriores y de las teorías asumidas existentes hasta el siglo XX. Pero hay un hecho importante en la historia del liderazgo: Se trata propiamente de la génesis del liderazgo transformacional: Para comprender las características de los líderes, 1978, Burns publica Leadership (Liderazgo), la primera obra introductoria de liderazgo transformacional. Sus ideas fueron presentadas y discutidas en su

seminario de trabajo de 1978. Distinción de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Burns El liderazgo transformacional eleva la moral y la motivación de sus seguidores, el liderazgo transaccional provoca en sus seguidores el auto interés inmediato. (Robbins, 2004, p.10)

Molero y Col (2008), señalan que:

Bernard Bass y sus colaboradores diseñaron un cuestionario al que denominar Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) que fue elaborado para medir tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional. El MLQ ha sido utilizado en numerosas investigaciones en todo el mundo. En todas ellas se pone de manifiesto que existe una relación muy alta entre las manifestaciones obtenidas por el líder o supervisor en liderazgo transformacional y la satisfacción y eficacia de las personas a su cargo. (p.52)

En la teoría del liderazgo transformacional, una idea central es “la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarle a los demás y lograr de ellos sentimiento 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 de cambiarla” (Salazar). El liderazgo transformacional es fundamental, entonces, el papel del líder directivo en la promoción y el cultivo de la visión de la institución y el significado que tienen los propósitos organizacionales.

El nuevo paradigma, aquel que llamamos ahora teoría del liderazgo transformacional, surgió con la propuesta de Burns, en 1978 y posteriormente emergió el planteamiento de Bass, que es propiamente una iniciativa operativa del liderazgo transformacional. Por la iniciativa de Bass algunos seguidores del liderazgo transformacional empezaron a utilizar expresiones como liderazgo transformador y otro liderazgo transformativo. Los líderes sus notas característica o, rasgos pero son el líder transformacional se distingue su esfuerzo por la integración por los integrantes de las organizaciones. Es el desarrollo de la sociedad lo que ha hecho que los líderes sean obligados a tener esa nota característica. Si bien Los intereses de las organizaciones y sus miembros necesitan integrarse. Esta es una tarea del liderazgo transformacional. A diferencia del líder

transaccional, quien practica el reforzamiento contingente de sus seguidores, el liderazgo transformacional es inspirador, estimula intelectualmente y considera individualmente a los trabajadores. El liderazgo transformacional puede ser directivo o participativo. Requiriendo de un alto desarrollo moral. (Mendoza y otros, 2011).

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los seguidores e involucrados, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la institución u organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo o grupo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

Para hacer más evidentes las diferencias entre el liderazgo transaccional y transformacional, utiliza como símil el mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano: “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que el país puede hacer por ti” (Mendoza y Ortiz, 2006, p.10).

“El liderazgo transformacional tiene sentido cuando las organizaciones buscan afanosamente la eficacia de la organización. Esta ha sido entendida como hacer algo que se sabe hacerlo bien”. (Mendoza y Ortiz, 2006, p.10).

La eficacia organizacional debe darse en cuando las organizaciones cumplen sus funciones: Planear, organizar, liderar, dirigir y controlar. Chiavenato (1995) define:

Eficacia como la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos dentro de óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, a través de medios técnicos y también por medios políticos. (p.49)

El líder transformacional existe para *contribuir con la eficacia organizacional*. Todo el desempeño del líder transformacional está

condicionado por esas características que tienen las organizaciones contemporáneas lograr alcanzar a ser una organización eficaz y lograr el máximo de eficiencia. Para que el líder pueda hacer una contribución efectiva, debe hacer una cobertura en su desempeño que comprende cuatro aspectos, según los estudiosos del liderazgo transformacional, particularmente Bass y Avolio (Mendoza y Ortiz, 2006).

“Bass, quien es muy conocido por su confrontación –algunos dicen superación- respecto del liderazgo transformacional, se distingue claramente por considerar cuatro componentes en el liderazgo, mientras que el liderazgo transaccional solamente dos” (Salazar, 2006).

TABLA N°01: COMPONENTES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS
CARISMA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dan una visión y un sentido de una misión. ▪ Infunden orgullo. ▪ Se ganan el respeto y la confianza.
INSPIRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunican esperanzas elevadas. ▪ Usan símbolos para centrar los esfuerzos. ▪ Expresan propósitos importantes con términos sencillos. ▪ Motivan para altas expectativas.
ESTÍMULO INTELLECTUAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueven la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas. ▪ Proporciona nuevas ideas y enfoques.
INTERÉS PERSONALIZADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestan atención personal. ▪ Tratan en lo individual a cada empleado. ▪ Dirigen. ▪ Aconsejan.

Fuente: B.M. Bass, “From Transaccional to Transformational leadership: Learning to Share the Vision”, en *Organizational Dynamics*, 1990, p. 22.

La tesis de Bass –del liderazgo transformacional- es distinta del liderazgo transaccional, pues éste 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).

El supuesto fundamental de la teoría del liderazgo, es en realidad una formulación epistemológica, porque en la definición y concepción del liderazgo se admite que quien dirige una organización contribuye a producir cambios y estos tienen que tener la característica de la calidad. Así lo reconoce uno de los teóricos actuales del liderazgo transformacional cuando afirma que: los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actualización de la vida cotidiana. (Álvarez, 1998).

El liderazgo transformacional de Manuel Álvarez como continuador de las ideas del liderazgo transformacional de Leithwood:

La idea de llevar la teoría del liderazgo transformacional a la escuela y no reducirla al campo de la empresa, fue un aporte de Leithwood, que acoge Manuel Álvarez. Esta aplicación se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de estas soluciones, y fomentar el desarrollo del personal. (Murillo, 2006, p.22).

Otra idea que Álvarez acepta del liderazgo transformacional de Leithwood se refiere a los procedimientos o actuaciones que permite alcanzar los aspectos o dimensiones del liderazgo transformacional.

La preocupación de investigar acerca de las características de los líderes psicológica y pedagógica que asume y continúa el investigador de liderazgo transformacional.

Estudiar las características de los líderes es hoy una preocupación multidisciplinaria. Siempre lo fue, pero la dedicación se reserva de

manera especial a los psicólogos y pedagogos, pues abordar las características de la personas es una dedicación psicológica y las características del líder corresponden a la conducción –pedagogía– que él realiza. Psicología y pedagogía se dan la mano en la investigación del liderazgo. El abordaje de las características de los líderes fue y seguirá siendo materia de indagación de otras especialidades distintas a la psicología y la pedagogía. Fue también una preocupación ética. En efecto, filósofos como Platón en La República hace un análisis de importancia moral. Aristóteles en La política aborda el asunto de las características del líder teniendo en cuenta una trascendencia ética y también política. (Mendoza y Ortiz, 2006, p.10).

Los líderes deben de presentar características que a continuación se detallan:

“Las características del líder, según la teoría del liderazgo transformacional de Manuel Álvarez el cual sostiene que al líder transformacional caracteriza un conjunto de estrategias, conductas y prácticas”. (Mendoza y Ortiz, 2006, p.10).

Algunas de estas características han sido formuladas de distinta manera por autores anteriores como Gorrochotegui (1997) y en las investigaciones de Bass y Avolio (1985). Las características las cuales refiere Álvarez son las siguientes:

Carisma. Este rasgo refiere al prestigio que posee el líder por su actuación y que deviene en respeto que adquiere y autoridad que le permite transmitir con entusiasmo sus valores tanto personales como los valores de la institución.

Uso de la estrategia “consideración individual”. Esta característica del líder transformacional consiste en que el líder le dedica tiempo y atención a las personas a las cuales lidera. En el Perú se usa una expresión que se va haciendo muy común “atención personalizada”, que supone la existencia de intereses personales. En el liderazgo compartido deben conjugarse los intereses personales de los colaboradores y el líder con los intereses de la institución.

Manejo de la estrategia estimulación intelectual. Este rasgo consiste en que el líder transformacional conoce las inteligencias de sus seguidores y estimula sus potencialidades, orientándolas a la

creatividad, la innovación y el cambio para así lograr la calidad de la institución y la calidad del ejercicio profesional.

Cultivo de la cultura de la participación. Consiste en que el líder transformacional comparte el liderazgo. El líder transformacional es consciente que el liderazgo de un solo individuo en toda una organización no es suficiente, debe ser un liderazgo compartido. Esta característica exige que el líder haga los esfuerzos y logra que sus seguidores comprendan la visión y la misión de la institución, contribuyendo en el consenso sobre los valores propios de la institución y que configuren el estilo de la organización.

El trabajo en equipo. Esta distinción resulta una estrategia que produce sinergia para conseguir los productos propios de la organización.

Uso de recursos en la aplicación de la formación continua de sus liderados. Significa que el líder transformacional permite, incentiva y hace esfuerzos para que sus colaboradores dispongan de los conocimientos actualizados, y la tecnología de punta en el trabajo que realizan. La existencia de estas condiciones de esta característica permite al líder transformacional lograr prestigio, asesorar, conseguir información, así como realizar una efectiva supervisión de las actuaciones de sus colaboradores.

Rol simbólico en la institución. El líder transformacional es representante del trabajo personal duro, continuo y honesto.

Inspiración. Al líder transformacional lo caracteriza su capacidad de innovación y creatividad, que permite la creación de un clima de desarrollo organizacional. Esta característica exige del líder transformacional la aceptación del cambio continuo, la conciencia (percepción) de los riesgos de los cambios y la voluntad de ser siempre una persona reflexiva.

Tolerancia psicológica. Es la característica del líder transformacional que consiste en el respeto y consideración por sus colaboradores cuando ellos son ganados por la ansiedad, generada por las características de los ambientes sociales donde se desenvuelven y por las dificultades de la labor que realizan. El dominio de la tolerancia psicológica demanda que al líder transformacional lo caracterice la posesión de una fuerte dosis de sentido del humor, que le permita atemperar las situaciones de conflicto y tensión. El líder

transformacional sabe ayudar a sus colaboradores en las diversas dificultades que ellos tienen.

Muchos autores que escriben sobre liderazgo, así como quienes investigan sobre liderazgo transformacional, se han preocupado de saber acerca de la utilidad que tiene el conocimiento de las características de los líderes. Por ejemplo, José Luis Hernández escribió que el conocimiento de las características del líder sirve para “desarrollar las necesidades y capacidades de las personas que desean perfeccionar y consolidar su proceso de liderazgo” (Hernández). Este autor agrega que tiene sentido por esta razón que debemos fijarnos en lo que queremos hacer, en lo que se quiere hacer; es importante saber si lo que hacemos lo trabajamos con imaginación y creatividad. Álvarez, (1999).

El liderazgo transformacional concibe que los maestros resultan ser un **instrumento clave en la educación** de los alumnos en el centro. Considera además que de ellos depende el éxito o fracaso en su proyecto de gestión. Los profesores son profesionales cualificados de titulación media o superior a los que no se puede dar órdenes como si fuesen meros subordinados de una escala jerárquica que actúan sin criterio propio. (p.56)

Labor de los directores cuando aplican el liderazgo transformacional.

“Los directores de centros que aplican el liderazgo transformacional realizan un conjunto de acciones a fin de alcanzar mejores niveles de calidad educativa. Hay ciertas acciones que realiza el director de un centro cuando aplica el liderazgo transformacional”. (Álvarez, 1998).

Integración de los docentes a un proyecto educativo elaborado en forma colaborativa. “Los docentes colaboran con el proyecto porque han participado en su elaboración, de allí que sus acciones las realice con su propia identificación y con entusiasmo que produce aquello que uno lo hace por propia iniciativa”. (Álvarez, 1998).

Creación de condiciones organizativas favorables al desarrollo de habilidades de los docentes, por ejemplo: capacidad de programación, planificación en equipo y solución de conflictos en las interrelaciones entre los docentes. (Álvarez, 1998).

Para entender la evaluación del liderazgo “es necesario entender primero qué es lo que cada teoría entiende por líder, por la simple razón de que el enfoque teórico que el investigador adopte para llevar a cabo su estudio determinará el tipo de método que aconseja para su evaluación y los correspondientes instrumentos y técnicas que se deriven de la metodología elegida. (Lupano y Castro, 2011). Cuando el investigador se decide evaluar el liderazgo de las personas, por ejemplo de los docentes, lo que debe hacer el investigador es deslindar la metodología a seguir. Para hacer este cumplimiento, debe decidir cuál de las metodologías seguir: o una metodología cuantitativa o una metodología cualitativa. La evaluación del liderazgo ha practicado casi en su totalidad por métodos cuantitativos. Los estudios cuantitativos siguen bien una metodología experimental o una metodología no experimental. Se ha seguido una metodología experimental cuando se ha sometido a experimento algún programa de desarrollo de liderazgo, o se ha tratado de capacitar a los líderes de alguna organización. La dificultad que encuentra esta metodología está en el ambiente artificial en el cual se han hecho los experimentos. (Álvarez, 1998).

Los líderes directivos deben de conocer y empoderarse de habilidades para viabilizar la gestión escolar de una institución educativa en los aspectos: institucional, administrativa, pedagógicas y comunitaria de una forma democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (Álvarez, 1998).

Liderazgo Transformacional

Es el ejercicio manifestativo de la actualización y perfeccionamiento del ser humano, denominado líder. “Su perspectiva de cambio e innovación va de la mano con la creatividad, intuición, manejo de estrategias y emociones ante situaciones, necesidades e intereses de una institución u organización, conformado por personas de diversas concepciones y valores”. (Álvarez, 1998).

Todo proceso de investigación requiere de una definición inicial que posea el alcance más completo posible en la relación con el objeto de estudio. Tras la revisión bibliográfica se puede comprobar que existen múltiples definiciones de liderazgo formuladas por cada uno de los autores que lo han estudiado. (Stogdill, 1974; Shaw, 1971; La Mónica, 1994; Lindgren, 1990).

1.3.2 Clima Institucional

“Asimismo es importante considerar que a pesar de una óptima gestión escolar es necesario que se desarrolle un buen clima institucional el cual influye en toda la comunidad escolar de ahí la justificación de este estudio”. (Álvarez, 1998, p.10)

El clima institucional en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela. (Martin, 2000, p.10)

Según, Viñas (2004) afirma que el clima institucional está considerado como uno de los elementos centrales de la calidad de una institución educativa.

El presente trabajo de investigación abordará la importancia del clima institucional en la gestión escolar con la finalidad que todos los actores educativos de la institución se sientan satisfechos y proactivos para desarrollar su misión con seguridad y autonomía en la mejora de un buen desempeño docente. (p.49)

Aporte muy importante de Chiavenato (2009) quien considera que “el clima institucional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros” (p.59).

Según esta definición, se puede mencionar, que el clima institucional, es de suma importancia para la organización y dirección de la institución educativa, dependerá de la influencia y responsabilidad del Liderazgo de un directivo. El ambiente interno será favorable cuando

se resuelva sus necesidades personales, que pueden ser baja autoestima, subestimación, complejos de superioridad e inferioridad, intolerancia para trabajar en equipo, esquemas absurdos; es un gran desafío del líder directivo, enfrentar y solucionar las diversas culturas que tiene cada integrante de una organización. (Martin 2000, p.10)

Los actores educativos de una institución educativa tienen que trabajar en forma conjunta, promoviendo un ambiente favorable y de compañerismo, liderados por su líder directivo, quién a su vez debe formarse y empoderarse de herramientas y estrategias para una gestión escolar donde se fortalezca las buenas relaciones entre sus integrantes. De esta forma se perciba la transformación de la mejora del buen clima institucional. (Martin, 2000, p.10)

Es importante presentar los distintos enfoques teóricos sobre el clima institucional, con la finalidad de fortalecer el presente trabajo de investigación. Martin, (2000) indica:

La teoría de clima institucional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (p.85)

Likert opina tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y son:

- a. Variables causales, definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- b. Variables intermedias, este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
- c. Variables finales, estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (p.19)

Los integrantes de una organización e institución, su cambio, innovación y accionar será de acuerdo al ejercicio del Liderazgo del directivo, dependerá de su organización, de la toma de decisiones asertivas y el bagaje de cualidades que practique en la gestión escolar de acuerdo a los principios, metas y objetivos de la institución para un buen clima institucional.

Sobre el enfoque estructural y humanista del clima institucional, según Martín. (1999), considera que:

Dentro del clima institucional se manifiestan dos grandes escuelas de pensamiento: estructuralista y humanista. En esa medida, Martín sostiene que en la escuela expresada por los estructuralistas: el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la institución, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. (p.69)

El mismo autor indica: “Entonces se entiende que, los elementos del clima se centran especialmente en el aspecto de la organización de la institución, que equipos de trabajo lo conforman y bajo que principios y tipo de liderazgo se direcciona en la organización” (p.19).

Asimismo, Martín (1999) indica que:

El enfoque humanista: el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Por lo tanto el enfoque estructural y humanista hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas. Se concluye entonces que el clima institucional es un factor que afecta la efectividad y el desarrollo del personal que labora en cada institución, ya que este influye en los caracteres del individuo de forma negativa o positivamente de acuerdo con las técnicas de motivación que aplique el líder directivo dentro de la institución. (p.19)

Sobre los tipos de clima de un modo general, Likert (1968), citado en Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007) propone los siguientes tipos

de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales:

a. Sistema I. Autoritarismo explotador.

Este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

El clima institucional de tipo autoritarismo explotador sería un fracaso en la organización de la institución, los integrantes actuarían negativamente y su desempeño sería ineficaz con resultados negativos en los aprendizajes de los estudiantes.

b. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

Este tipo de clima la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

c. Sistema III consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

d. Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. (s.p)

Tipos De Clima Según Martín

Martín (1999), en el contexto educativo, señala que existen dos grandes tipos de clima institucional, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

a. Clima de tipo autoritario.

Autoritarismo explotador, en el cual la dirección no tiene confianza en sus docentes. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos es tomada por la dirección.

Este tipo de clima en la institución educativa para el presente trabajo de investigación no daría resultados positivos. Los docentes y administrativos de una institución educativa en la actualidad ante la toma de decisiones lideradas por su líder directivo lo hacen en consenso con el propósito de asumir compromisos en bien de todos.

b. Clima de tipo participativo.

Consultivo, en un clima participativo la dirección tiene confianza en sus docentes. Permite a los docentes que tomen decisiones más específicas. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los trabajadores están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza.

Este tipo de clima abordaría el presente trabajo de investigación, debido que el líder directivo confía en su personal y los motiva a participar en el logro de los objetivos institucionales. (s.p)

Dimensiones Del Clima Institucional

El presente estudio de investigación para medir el clima institucional está considerando las siguientes dimensiones: Relaciones interpersonales, Liderazgo, Comunicación, Empatía, Toma de decisiones y Trabajo organizacional, por el autor Martín (1999) y fundamentado por Tagiuri, se detalla a continuación:

Relaciones interpersonales

Demuestra capacidad de aprender a convivir entre sus colegas.

Demuestra intercambios afectivos y valorativos con sus docentes

Transmite confianza en las relaciones interpersonales con sus docentes

Promueve espacios de socialización con sus colegas

Maneja adecuados sentimientos y emociones con los profesores y profesoras.

Liderazgo

Demuestra estilo de liderazgo transformacional

Evidencia principio de autoridad.

Demuestra un racional poder y capacidad de autocrítica.

Expresa capacidad de resolución de conflictos.

Demuestra capacidad proactiva.

Comunicación

Manifiesta capacidad para opinar y escuchar.

Manifiesta deseos de conversar y dialogar

Manifiesta capacidad de argumentación.

Posee recursos verbales y no verbales.

Demuestra lenguaje pertinente, funcional

Empatía

Aprende a ponerse en el lugar del otro.

Comprende los sentimientos y emociones de los docentes.

Demuestra afecto y sensibilidad con sus docentes.

Demuestra actitudes de apoyo y ayuda mutua.

Toma de decisiones

Demuestra capacidad para consensuar y sentido común.

Expresa autonomía en la toma de sus decisiones en la institución

Demuestra coherencia y objetividad con los profesores

Evidencia seguridad y confianza en su gestión

Trabajo organizacional

Demuestra compromiso y participación con el equipo

Aprendizaje organizacional

Trabajo en equipo

Integración y coordinación

Convivencia institucional.

Podemos decir entonces que el clima institucional influye en las relaciones de los actores de la comunidad educativa y asimismo en la gestión de los directivos de la institución educativa.

1.4 Formulación del problema

¿Es posible la propuesta del modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional contribuirá a mejorar el clima institucional del personal de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Chiclayo - Lambayeque 2015?

1.5 Justificación del estudio

La investigación científica se justifica teóricamente porque el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el clima institucional existente de la institución educativa, sustentar el modelo de gestión estratégico en base a la teoría de liderazgo transformacional y contrastar resultados según la epistemología del conocimiento existente.

Así mismo este trabajo se justifica en el análisis de los aspectos teóricos del liderazgo transformacional y relacionarlos con los diferentes enfoques epistemológicos, con el fin de darle sostenibilidad y firmeza.

El modelo estratégico constituirá una herramienta en la gestión escolar del líder directivo de la institución Educativa, lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el

personal directivo, docente y administrativo como consecuencia mejorar el clima institucional.

El modelo promoverá el desarrollo de emociones positivas y bienestar necesarias para mejorar el clima institucional. También ayudará a crecer profesionalmente y personalmente descubriendo su personalidad y nutriendo su espíritu creando un lugar de trabajo armonioso y dinámico.

1.6. Hipótesis

Si se diseña un modelo de gestión estratégico basado en la teoría de liderazgo transformacional, entonces contribuirá a un adecuado clima institucional en la I.E. N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015.

1.7. Objetivos

Objetivo General:

Proponer un modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima institucional del personal de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria – Pátapo – Chiclayo - Lambayeque 2015.

Objetivos Específicos:

Diagnosticar los niveles de clima institucional del personal de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria – Pátapo – Chiclayo - Lambayeque 2015.

Describir los niveles de clima institucional, según sus dimensiones del personal de la Institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Chiclayo - Lambayeque 2015.

Identificar los fundamentos teóricos para elaborar el modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima

institucional del personal de la Institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria – Pátapo – Chiclayo - Lambayeque 2015.

Diseñar un Modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el Clima institucional del personal de la Institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo - Chiclayo - Lambayeque 2015.

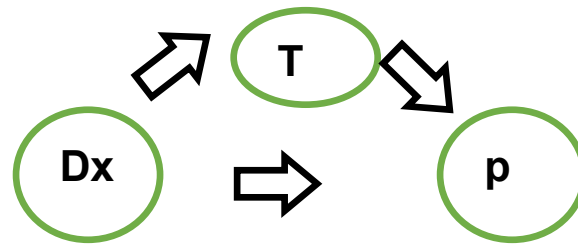
Validar un Modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el Clima institucional del personal de la Institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo - Chiclayo - Lambayeque 2015.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El estudio corresponde al tipo descriptivo-propositivo, enmarcado dentro de una investigación de gestión, que se orientó a analizar el desarrollo del clima institucional en la Institución Educativa para luego diseñar un modelo de gestión basado en las teorías de liderazgo transformacional.

Atendiendo al tipo de investigación se utilizará el diseño no experimental crítico propositiva el cual privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; es crítico porque cuestiona los “esquemas-molde” de hacer investigación; además es propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas con un clima de sinergia y proactividad. Es un primer acercamiento al problema de investigación planteado. Se observa en condiciones naturales el fenómeno analizado sin modificarlo ni alterarlo, existiendo alto nivel de validez Hernández, Fernández, Baptista, (2014). 6ta edición.



Donde:

<u>LEYENDA</u>		
Dx	:	Diagnóstico de la realidad.
T	:	Estudios teóricos.
P	:	Propuesta

2.2. Variables Operacionalización

2.2.1. Variables:

Definición Conceptual

Variable 1: Modelo de Gestión Estratégica basado en el Liderazgo Transformacional

Kotter, J. (1999), define al liderazgo transformacional como el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para alcanzar esa visión y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.

Variable 2: Clima Institucional

Saccca, J (2010), establece que “el clima Institucional es uno de los factores determinantes que influye en el comportamiento de los miembros de la educación, condicionan los niveles de motivación laboral, el rendimiento profesional, y debe permitir conocer o medir los objetivos a lograr”. (p.11)

2.2.2. Operacionalización de las variables

“Consiste en descomponer o desagregar deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico, es decir las variables se dividen en dimensiones, indicadores e Items” (Carrasco, 2009)

Variable 1: Modelo de Gestión Estratégica basado en el Liderazgo

El Modelo de Gestión Estratégico es el conjunto de características de un líder transformacional, conductas que debe ejercer como: Influencia idealizada o carisma, inspiración motivacional, estímulo intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica para mejorar el clima institucional del personal a su cargo.

La Operacionalización de la variable 1 en estudio consiste en:

VARIABLE INDEPENDIENTE	Dimensiones	Indicadores
Modelo de Gestión Estratégico basado en el liderazgo transformacional	Influencia idealizada o carisma	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir con entusiasmo los valores.
	Inspiración motivacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manifiesta conciencia (percepción) de cambios y voluntad de reflexión
	Estímulo Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimula las potencialidades de los actores ▪ Orienta la creatividad, innovación y cambio
	Consideración individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjuga los intereses personales de los colaboradores y el líder con los intereses de la institución.
	Tolerancia Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra respeto y consideración por sus colaboradores • Posee sentido del humor ante situaciones de conflicto y tensión.

Variable 2: Clima Institucional

La variable clima institucional en el personal directivo, docente y administrativo, se evalúa utilizando un test de 60 preguntas con sus respectivas alternativas, a los que se les da un valor de acuerdo a los puntajes establecidos, basados en las

conductas: Relaciones interpersonales, Liderazgo, Comunicación, Empatía, Toma de decisiones y Trabajo organizacional.

2.3 Indicadores, técnicas e Instrumentos:

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Item o Reactivos
CLIMA INSTITUCIONAL	Relaciones interpersonal	Capacidad de aprender a convivir entre sus colegas.	1,2
		Intercambios afectivos y valorativos.	3,4
		Transmiten confianza	5,6
		Socialización	7,8
		Manejo adecuado sentimientos y emociones.	9,10
	Liderazgo	Liderazgo transformacional	11, 12
		Principio de autoridad.	13, 14
		Poder y capacidad de autocrítica.	15, 16
		Resolución de conflictos.	17, 18
		Capacidad proactiva.	19, 20
	Comunicación	Opinar y escuchar.	21, 22
		Deseos de conversar y dialogar	23, 24
		Capacidad de argumentación.	25, 26
		Poseen recursos verbales y no verbales.	27, 28
		Demuestran lenguaje pertinente, funcional	29, 30
	Empatía	Ponerse en el lugar del otro.	31, 32
		Comprenden los sentimientos y emociones.	33, 34
		Demuestran afecto y sensibilidad	35, 36
		Demuestran actitudes de apoyo y ayuda mutua.	37, 38
		Demuestran calidez emocional.	39, 40
	Toma de decisiones	Capacidad para consensuar y sentido común.	41, 42
		Expresan autonomía en la toma de decisiones.	43, 44
		Coherencia y objetividad con los profesores	45, 46
		Seguridad y confianza en su gestión	47, 48
		Reflexionan y resuelve divergencias y convergencias.	49, 50
Trabajo Organizacional	Compromiso y participación con el equipo	51, 52	
	Aprendizaje organizacional.	53, 54	
	Trabajo en equipo.	55, 56	
	Integración y coordinación.	57, 58	
	Convivencia institucional.	59, 60	

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

Según, Carrasco (2005), la población se define como: “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (pp. 236-237)

La Población está constituida por la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 10075 estuvo constituida por una directora, 12 docentes y dos administrativos. Además cuenta con una población escolar de 220 estudiantes distribuidos del 1° al 6° grado en 11 secciones con un total de 160 padres de familia.

El presente estudio de investigación solamente considera a la población según la tabla 1.

Tabla 1: Población actores educativos de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015, queda establecida así:

POBLACIÓN	MUESTRA
Directora	1
Docentes	12
Administrativos	2
Total	15

Fuente: Recursos Humanos, cuadro de asignación personal, directorio y organigrama institucional.

2.3.2 Muestra

En la investigación se utilizó la muestra no probabilística a criterio de la investigadora tal con define (Carrasco, 2009), según el autor este tipo de muestra la selección de los elementos es informal y un poco arbitraria. Ya que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de

causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (p. 231)

La presente investigación considera como muestra la totalidad de la población conformada por 15 integrantes de la comunidad educativa N° 10075 de la comunidad de Pampa la Victoria.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.5.1 técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según, Carrasco (2005) describe a la técnica como: “Conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de investigación” (p. 274).

Las técnicas aplicadas en el presente estudio de investigación tienen un orden y sostenibilidad en todo el proceso de estudio, así tenemos las siguientes técnicas:

De Gabinete: El Fichaje.

Se utilizó para fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:

Ficha de Resumen: fue utilizada en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, que fue organizada concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

Fichas Textuales: Se utilizó en la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.

Fichas Bibliográficas: Se utilizó en el registro permanente de datos sobre las fuentes recurridas y consultadas que dan el soporte científico correspondiente a la investigación.

De Campo:

La Encuesta. La cual persiguió indagar la opinión que tiene la población sobre el problema, cuyo instrumento es el cuestionario, lo define Carrasco (2005) en su libro Metodología de la investigación científica:

El cuestionario es una modalidad de encuesta en el cual no es necesario la relación directa con la muestra de estudio, la encuesta consiste en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con claridad, precisión y objetividad para que sean resueltas de igual modo (p.318)

El cuestionario de la presente investigación contiene 60 preguntas distribuidas en 6 dimensiones de la variable dependiente Clima institucional y 5 dimensiones de la variable independiente Modelo de la gestión estratégico basado en el Liderazgo transformacional.

Referente a la variable Clima institucional las dimensiones son: Relaciones interpersonales, Liderazgo, Comunicación, Empatía, Toma de decisiones y Trabajo organizacional; cada una de ellas consta de 10 preguntas haciendo un total de 60 preguntas.

Referente a la variable independiente Modelo de gestión estratégico basado en el Liderazgo transformacional consta de 5 dimensiones: Influencia idealizada o carisma, Inspiración motivacional, Estímulo intelectual, Consideración individual y Tolerancia Psicológica.

Con el fin de obtener información veraz acerca de la percepción que poseen los docentes y administrativos de la institución educativa sobre el clima

institucional que existe entre los actores de la institución educativa en estudio para tal efecto se aplicó un cuestionario para obtener datos que reflejarán la opinión de cada participante acerca de las variables anteriormente citadas.

TECNICA	INSTRUMENTO	INFORMANTES
Encuesta	- Cuestionario para evaluar el Clima institucional	Personal de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo

El procedimiento para la recolección de datos consistió:

La directora, autora de la presente investigación inició cursando una invitación a los participantes en estudio docentes y administrativos para llevar a cabo la aplicación del instrumento validado y confiable, de una manera coordinada y gestionando un ambiente armonioso, limpio y seguro para la aplicación del cuestionario.

2.5.2 Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

Validez del instrumento:

“La validez de un instrumento la podemos definir como el grado en que la calificación o resultado del instrumento realmente refleja lo que estamos midiendo” Pino (2007). Entonces la validez se considera “como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir” (Mendoza, 2013).

La validez del contenido y del instrumento de recojo de datos se realizó mediante el juicio de Jueces o expertos, quiénes identificaron la coherencia entre indicadores y dimensiones de las respectivas variables.

Asimismo, “los mismos tuvieron la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras” (Mendoza, 2013). “Al cumplirse éste procedimiento, las observaciones y sugerencias de

los expertos, permitieron el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad” (Mendoza, 2013).

2.5.3 Confiabilidad del instrumento.

Según: Pino (2007) considera que la confiabilidad es la “estabilidad de los resultados, o de las calificaciones obtenidas en el instrumento”.

Además Nell Salkind (1997) citado por Carrasco (2009), nos dice que “al que es confiable, funciona en el futuro como lo hecho en el pasado, Una prueba o medida de conducta confiable, puede medir la misma cosa más de una vez y producirá los mismos resultados”. (Mendoza, 2013).

Se analizó la validez de contenido mediante la valoración de expertos; se evaluó la fiabilidad del cuestionario analizando la consistencia interna por el método del alfa de Cronbach.

Mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza total

Teniendo como resultado para este instrumento es de 0,972; indicando que es altamente confiable

2.5.4 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos se realizó el procesamiento estadístico utilizando el software SPSS versión 22 para la presentación, análisis e interpretación de los resultados finales de la investigación

Los métodos utilizados en la investigación se consideran las etapas:

a) Etapa facto perceptible

- Sistémico y estructural funcional. Sierra (2003)- Me permitió explicar los procesos, las relaciones y la participación de los integrantes de la comunidad educativa: docentes y administrativo.
- Inductivo, Método que permitió conocer, construir y explicar la realidad problemática, revisar la parte teórica y luego llegar a realizar generalizaciones. Asimismo, permitió organizar sistemáticamente el contenido global de la tesis; así como seleccionar críticamente las fuentes bibliográficas específicas para explicar el contenido del marco teórico desde su punto de vista o alcance general y específico.

b) Etapa de la fundamentación del modelo teórico

- Dialéctico. Permitted analizar la realidad, los procesos y poder explicar los cambios que se presentan en cada una de las estructuras; que afecta al objeto de estudio.
- El método de la modelación. Que permite estudiar la parte facto perceptible.
- Explicativo.- Permitted caracterizar y explicar los rasgos particulares de las variables de estudio, según las dimensiones e indicadores respectivos.

c) Etapa de la concreción del modelo teórico y comprobación empírica

- Sistémico y estructural funcional.- Permitted explicar los procesos, las relaciones, las motivaciones, la participación de las y los actores educativos
- Analítico.- Contribuyó a definir la estructura global de la tesis sobre la base de un análisis detallado de las teorías existentes respecto al

problema de estudio. De igual forma, este método contribuye a interpretar los resultados.

2.6. Aspectos éticos.

El presente estudio de investigación considera criterios como la objetividad, honestidad, respeto de los derechos de terceros, asimismo se respetaron las autorías de los autores, citando cada una de las fuentes y el respeto a las personas involucradas producto de la recolección de datos dentro de la institución.

Además los resultados son manejados de forma sensata con la confianza y seguridad de las personas involucradas en la investigación.

III RESULTADOS

3.1. Análisis de los resultados

En este capítulo de la presente investigación se detalla los resultados de la investigación de acuerdo al objetivo general y los objetivos específicos.

a. Objetivo específico N° 01

Diagnosticar los niveles de clima institucional del personal de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria – Pátapo – Chiclayo - Lambayeque 2015.

Tabla 1

Clima Institucional del personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015.

		<i>Personal</i>	
<i>CLIMA INSTITUCIONAL</i>	<i>Malo</i>	<i>Recuento</i>	1
		<i>% dentro de GRUPO</i>	6,7%
	<i>Regular</i>	<i>Recuento</i>	5
		<i>% dentro de GRUPO</i>	33,3%
	<i>Bueno</i>	<i>Recuento</i>	9
		<i>% dentro de GRUPO</i>	60,0%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	15
		<i>% dentro de GRUPO</i>	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015.

Interpretación:

La distribución de personal en cuanto al Clima Institucional muestra que el mayor porcentaje 60,0% que corresponde a 9 encuestados opinan que es bueno; seguido de 33,3% que corresponde a 5 encuestados opinan que es regular, además el menor porcentaje es 6,7% que corresponde a 1 encuestado opina que es malo.

b.

c. Objetivo específico N° 02

Describir los niveles de clima institucional, según sus dimensiones del personal de la Institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Chiclayo - Lambayeque 2015.

Tabla 2

Clima Institucional según la dimensión Relaciones interpersonales del personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015

		<i>Personal</i>	
<i>RI</i>	<i>Malo</i>	<i>Recuento</i>	1
		<i>% dentro de GRUPO</i>	6,7%
	<i>Regular</i>	<i>Recuento</i>	5
		<i>% dentro de GRUPO</i>	33,3%
	<i>Bueno</i>	<i>Recuento</i>	9
		<i>% dentro de GRUPO</i>	60,0%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	15
		<i>% dentro de GRUPO</i>	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015

Interpretación:

La distribución de personal en la dimensión relaciones interpersonales muestra que el mayor porcentaje 60,0% que corresponde a 9 encuestados opinan que es bueno; seguido de 33,3% que corresponde a 5 encuestados opinan que es regular, además el menor porcentaje es 6,7% que corresponde a 1 encuestado opina que es malo.

Tabla 3

Clima Institucional según la dimensión Liderazgo del personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015

		<i>Personal</i>	
<i>LI</i>	<i>Malo</i>	<i>Recuento</i>	1
		<i>% dentro de GRUPO</i>	6,7%
	<i>Regular</i>	<i>Recuento</i>	7
		<i>% dentro de GRUPO</i>	46,7%
	<i>Bueno</i>	<i>Recuento</i>	7
		<i>% dentro de GRUPO</i>	46,7%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	15
		<i>% dentro de GRUPO</i>	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015

Interpretación:

La distribución de personal en la dimensión liderazgo muestra que el mayor porcentaje 46,7% que corresponde a 7 encuestados opinan que es bueno; seguido de 46,7% que corresponde a 7 encuestados opinan que es regular, además el menor porcentaje es 6,7% que corresponde a 1 encuestado opina que es malo.

Tabla 4

Clima Institucional según la dimensión Comunicación del personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015

		<i>Personal</i>	
CO	<i>Malo</i>	<i>Recuento</i>	1
		<i>% dentro de GRUPO</i>	6,7%
	<i>Regular</i>	<i>Recuento</i>	3
		<i>% dentro de GRUPO</i>	20,0%
	<i>Bueno</i>	<i>Recuento</i>	11
		<i>% dentro de GRUPO</i>	73,3%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	15
		<i>% dentro de GRUPO</i>	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015.

Interpretación:

La distribución de personal en la dimensión Comunicación muestra que el mayor porcentaje 73,3% que corresponde a 11 encuestados opinan que es bueno; seguido de 20,0% que corresponde a 3 encuestados opinan que es regular, además el menor porcentaje es 6,7% que corresponde a 1 encuestado opina que es malo.

Tabla 5

Clima Institucional según la dimensión Empatía del personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015

		<i>Personal</i>	
	<i>Malo</i>	<i>Recuento</i>	3
		<i>% dentro de GRUPO</i>	20,0%
<i>EM</i>	<i>Regular</i>	<i>Recuento</i>	6
		<i>% dentro de GRUPO</i>	40,0%
	<i>Bueno</i>	<i>Recuento</i>	6
		<i>% dentro de GRUPO</i>	40,0%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	15
		<i>% dentro de GRUPO</i>	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015.

Interpretación:

La distribución de personal en la dimensión Empatía muestra que el 40,0% corresponde a 6 encuestados opinan que es bueno; también el 40,0% que corresponde a 6 encuestados opinan que es Regular, además el menor porcentaje es 20,0% que corresponde a 3 encuestados opinan que es malo.

Tabla 6

Clima Institucional según la dimensión Toma de Decisiones del personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015

		<i>Personal</i>	
<i>TD</i>	<i>Malo</i>	<i>Recuento</i>	2
		<i>% dentro de GRUPO</i>	13,3%
	<i>Regular</i>	<i>Recuento</i>	6
		<i>% dentro de GRUPO</i>	40,0%
	<i>Bueno</i>	<i>Recuento</i>	7
		<i>% dentro de GRUPO</i>	46,7%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	15
		<i>% dentro de GRUPO</i>	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015.

Interpretación:

La distribución de personal en la dimensión toma de decisiones muestra que el mayor porcentaje 46,7% que corresponde a 7 encuestados opinan que es bueno; seguido de 40,0% que corresponde a 6 encuestados opinan que es regular, además el menor porcentaje es 13,3% que corresponde a 2 encuestados opina que es malo.

Tabla 7

Clima Institucional según la dimensión Trabajo Organizacional del personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015

		<i>Personal</i>	
<i>TO</i>	<i>Malo</i>	<i>Recuento</i>	1
		<i>% dentro de GRUPO</i>	6,7%
	<i>Regular</i>	<i>Recuento</i>	5
		<i>% dentro de GRUPO</i>	33,3%
	<i>Bueno</i>	<i>Recuento</i>	9
		<i>% dentro de GRUPO</i>	60,0%
<i>Total</i>	<i>Recuento</i>	15	
	<i>% dentro de GRUPO</i>	100,0%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015.

Interpretación:

La distribución de personal en la dimensión Trabajo Organizacional muestra que el mayor porcentaje 60,0% que corresponde a 9 encuestados opinan que es bueno; seguido de 33,3% que corresponde a 5 encuestados opinan que es regular, además el menor porcentaje es 6,7% que corresponde a 1 encuestado opina que es malo.

3.2. Prueba de Contrastación de la hipótesis

	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>
<i>Clima Institucional</i>	15	191,87	30,873
<i>RI</i>	15	32,47	6,105
<i>LI</i>	15	29,73	7,156
<i>CO</i>	15	31,40	6,468
<i>EM</i>	15	32,33	6,102
<i>TD</i>	15	32,73	5,457
<i>TO</i>	15	33,20	6,614

Se puede observar que en promedio el clima institucional es 191,87 que indica un nivel bueno, lo mismo podemos observar en las dimensiones donde el promedio en cada uno de los casos es bueno.

Luego se plantea la hipótesis

Si se diseña un modelo de gestión estratégico basado en la teoría de liderazgo transformacional, entonces contribuirá a un adecuado clima institucional en la I.E. N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015.

Ahora probaremos que el modelo presentado se ajusta a las observaciones, para esto aplicaremos la distribución Chi cuadrada, con un nivel de significancia de 0,05; usaremos para esto el estadístico:

$$\chi^2_{calculado} = \frac{\sum \sum (O-E)^2}{E}$$

O: Valor observado

E: Valor esperado

Con k -1 grados de libertad. Como sigue:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,400	2	0,004
Nº de casos válidos	15		

En el caso se considera 2 grados de libertad y con un nivel de significancia de 0,05 entonces se tiene que el valor $\chi^2_{0,95} = 5,9915 > 5,400$, con nivel de significancia de $0,004 < 0,05$ que indica que el valor encontrado se encuentra en la zona de aceptación, aceptando la hipótesis propuesta. Luego podemos concluir que si se diseña un modelo de gestión estratégico basado en la teoría de liderazgo transformacional, entonces contribuirá a un adecuado clima institucional en la I.E. N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015

d. Objetivo específico N° 03

Diseñar un Modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el Clima institucional del personal de la Institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo - Chiclayo - Lambayeque 2015.

El presente Diseño un Modelo de gestión estratégico basado en el Liderazgo transformacional es una propuesta con la finalidad de mejorar el Clima institucional del personal Directivo, Docente y administrativo, además

contribuye a mejorar los aprendizajes de los estudiantes logrando resultados positivos y alcanzando niveles de logro satisfactorio en una sana y armoniosa convivencia.

El líder directivo en su gestión escolar atribuye características significativas para ejercer con Liderazgo la transformación de la calidad humana del personal docente y administrativo, siendo modelos, ejemplos de orientación y guía, y mejoren su acción pedagógica logrando aprendizajes significativos en los estudiantes.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL



e. Objetivo específico N°04

Validar un Modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el Clima institucional del personal de la Institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo - Chiclayo - Lambayeque 2015.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Sobre los niveles de clima institucional global del personal de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria – Pátapo los resultados revelaron que el 60,0% que corresponde a 9 encuestados opinan que el clima institucional es bueno; seguido de 33,3% que corresponde a 5 encuestados opinan que es regular y solo el 6,7% que corresponde a 1 encuestado opina que es malo, estos hallazgos se relacionan con el estudio realizado por el investigador Sacca, J. (2010). Quien en su tesis *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del Distrito de San Martín de Porres* concluye que existe relación entre el clima institucional con el desempeño académico de los docentes de los centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres.

Los resultados de ambas investigaciones demostraron que el clima institucional es muy importante para una organización educativa porque no solo influye en el aspecto administrativo sino también en lo pedagógico y convivencia escolar. Esto indica que un buen liderazgo del directivo contribuye en la mejora del clima institucional del personal docente y administrativo

En relación a los niveles de clima institucional, según sus dimensiones se halló que en la dimensión relaciones interpersonales muestra que el mayor porcentaje 60,0% que corresponde a 9 encuestados opinan que es bueno; en la dimensión liderazgo muestra que el mayor porcentaje 46,7% que corresponde a 7 encuestados opinan que es bueno; en la dimensión comunicación muestra que el mayor porcentaje 73,3% que corresponde a 11 encuestados opinan que es bueno; en la dimensión empatía muestra que el

40,0% que corresponde a 6 encuestados opinan que es bueno; en la dimensión toma de decisiones muestra que el mayor porcentaje 46,7% que corresponde a 7 encuestados opinan que es bueno y en la dimensión Trabajo Organizacional muestra que el mayor porcentaje 60,0% que corresponde a 9 encuestados opinan que es bueno.

Se observa que las dimensiones: Liderazgo, Empatía y toma de decisiones, están por debajo del 50%, significa que en la Dimensión Liderazgo, debe mejorarse los indicadores de Liderazgo Transformacional, principio de autoridad, poder y capacidad autocrítica, resolución de conflictos y capacidad proactiva. Al igual la Dimensión Empatía, mejorar los indicadores: ponerse en el lugar del otro, comprender los sentimientos y emociones, demostrar afecto y sensibilidad; y demostrar actitudes de apoyo y ayuda mutua. Y en la dimensión Toma de Decisiones: mejorar y desarrollar la capacidad para consensuar, autonomía en la toma de decisiones, coherencia y objetividad con los profesores, seguridad y confianza en su gestión.

El presente Modelo de Gestión Estratégico basado en el Liderazgo Transformacional será de gran ayuda para mejorar el Clima Institucional por ende el desempeño del personal y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes en un clima armonioso y saludable.

V. CONCLUSIÓN

Se concluye que el nivel del clima institucional del personal de la Institución Educativa N° 10075 del distrito de Pátapo es bueno, sin embargo es regular en las dimensiones de Liderazgo en la capacidad de resolución de conflictos y en el trabajo organizacional.

El liderazgo Transformacional se concluye en un paradigma innovador para los directores, Líderes Pedagógicos, que dirigen la gestión escolar de las instituciones educativas a fin de mejorar el clima institucional y lograr los mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

Mejorar el clima institucional contribuye al trabajo colaborativo en equipo, con la integración y participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa en una sana convivencia y el éxito del nivel de logros de aprendizajes de los estudiantes.

Se diseñó y validó por juicio de expertos un modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el Clima institucional del personal de la Institución Educativa N° 10075 - Pampa La Victoria-Pátapo

VI. RECOMENDACIONES

Implementar el modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas y privadas para optimizar el clima institucional de los actores principales de la comunidad escolar y contribuir con la mejora de la calidad educativa

Proyectar reuniones con el personal de la institución educativa para diagnosticar otros factores referentes al clima institucional y su influencia en los estudiantes y padres de familia.

A los líderes pedagógicos de las instituciones educativas de gestión pública y privada promover el Liderazgo transformacional para mejorar el clima del recurso humano: personal jerárquico, docente y administrativo

A las autoridades educativas promover y estimular los diversos estudios de investigación para mejorar el clima institucional de la Educación Básica Regular

VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alarcón, M. (2005). *Desarrollo de habilidades de Liderazgo Transformacional en las organizaciones educativas*. Lima: Signo Educativo. Revista del Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú. 3 (2) pp. 38-40.
- Alarcón, M. (2006). *Liderazgo y aprendizajes de calidad*. Lima: El Educador. La Revista de Educación. Grupo Editorial Norma. 5 (2) pp. 16.
- Álvarez, M. (1999). *La Evaluación del Profesorado y de los Equipos Docentes*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Alfaro, I. y Rivarola. I. (2005). *Influencia del Liderazgo en la Competitividad de las Organizaciones Peruanas*. Lima: Tesis para optar el grado de Magíster en Educación, con mención en Gestión de la Educación, PUCP.
- Avolio, B. J. (1997). *The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press*. [En línea]. Disponible en: <http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/kls_pdocs/bavol_p1.htm>
- Aguilera, V. (2011) *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Tesis doctoral. Departamento de didáctica Área de didáctica y Organización Escolar. Universidad de Alcalá de Henares. Madrid. Disponible en file:///C:/Users/Rosa%20Guadalupe/Downloads/Tesis%20doctoral%20Víctor%
- Alvarado, O. (1998) *Gestión Educativa: Enfoques y procesos*, Perú, fondo. Editorial Universidad de Lima.

Barbuto, J. y Burbach, M, (2006). *The Emocional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials*. [En línea]. The Journal of Social Psychology; Feb 2006; 146, 1; Pro Quest Education Journals, pg. 51- 64.

Cervera, L (2012) Tesis *Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos*. UNMSM. Perú. Disponible en <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2365>

Copyright, R. (2006). *Heldref* Publications. Disponible en:<<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=8&did=9850091&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1175655221&cl>

Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press. 3ª Edición. Copyright by The Free Press A Division of Macmillan, Inc. ISBN 0-02-901500-6. Pp.1182.

Bastarrachea, W. y Cisneros, E. (2006). *Influencia del contexto socio cultural en el liderazgo escolar en México*. [En línea]. México: Universidad Autónoma de Yucatán. Disponible en: <http://www.rioei.org/investigacion/1323Bastarrach.pdf>

Bennis W. (1999). The leadership advantage. [En línea]. Leader to Leader; N° 12. Disponible en :< <http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spring99/bennis.html>>

Bernal, J. (2001). *Liderar el cambio: El Liderazgo Transformacional*. [En línea]. Zaragoza: Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza. Disponible en:<<http://www.lpp-uerj.net/olped/documentos/0768.pdf>.

Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Editorial Síntesis.

Bolívar, A (1997) *Liderazgo, Mejora y Centros Educativos*. [En línea]. Madrid: UNED (pp.25-46). Disponible en: www.sica.int/busqueda/busqueda_archivo.aspx?Archivo=odoc_12781_1_01022007 pdf.

Boje, D (2000). *Transform into Super Leaders: Transformational leadership and see charismatic leadership*. [En línea]. Disponible en: http://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.ip.htm

Burns, Mc Gregor J. (1978) *Leadership*. New York: Harper and Row.

Canovas, C. (2007) *Reflexión de la práctica docente en un proceso innovador*. [En línea]. Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en educación. Universidad de Costa Rica ISSN 1409-4703.Volumen 7, Número 3. Pp. 1-19. Disponible en: < <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/3-2007/archivos/reflexion.pdf> >

Cantón, I. (2000) *Liderazgo relacional*. [En línea]. Documento de Investigación Nº 412 División de Investigación IESE. Universidad de Navarra. BARCELONA. Disponible en: < <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf> >

Caravedo, B. (2004) *La revolución de las significaciones. Liderazgo, empresa y transformación social*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Cardona, P. (2003) *La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones*. [En línea]. Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado. Universidad de Zaragoza. ISSN (versión en

línea): 1575-0965. ESPAÑA. Disponible en:<
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev31ART3.pdf> >.

Casado, J.M. (2001) *El directivo del siglo XXI*. Barcelona: Ediciones gestión 2000 S.A. (2ª edición). Madrid: Mc Hill Editores.

Casassus (2000) *La Evaluación del Profesorado. Argentina*

Cervera (2012) *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*

Cooper, R. (1998) *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thomson Editores S.A.

Chiavenato, I. (2004). *Construcción de talentos: coaching y mentoring* Chiroque, S. (2010). *Cultura Investigativa en los Estudiantes de Educación Básica*, Instituto de Pedagogía Popular. Perú.

Corvetto, M. (1986) *Las cooperativas educacionales de Lima metropolitana*. . (4ª edición). Madrid: Mc Hill Editores.

Donadello (2011) *El Director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa de centro. Estudio de caso de un CRA*". (Colegio Rural Agrupado), situado en la Provincia de Zaragoza.

Fernández, A (2013) *Redefinición de Procesos y Estructura Organizacional a través de la gestión del Cambio en una institución educativa*. España: Tesis para optar el grado de Doctor. Universidad de Sevilla. Disponible en <http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/2387/redefinicion-de-procesos-y->

estructura-organizacional-traves-de-la-gestion-del-cambio-en-una-institucion-educativa/#description.

Grace, L y otros (2017) *Modelo de Plan estratégico de Sistemas para la Gestión y Organización*. Ciencias. Editorial Área de Innovación y desarrollo, S.L. 1ra edición. Disponible en <https://books.google.com.pe/books?id=c-mQDgAAQBAJ&pg=PA18&lpg=PA18&dq=El+modelo+Estrat%C3%A9gico+no+se+centra+en+la+b%C3%BA+queda+de+las+causas+del+problema&source=bl&ots=7tzsy7c8Yf&sig=PxlT2ESN1HisGI13k0jSH3iTHv4&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjO-4XL3KzaAhWGu1MKHY1FArIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=El%20modelo%20Estrat%C3%A9gico%20no%20se%20centra%20en%20la%20b%C3%BA+queda%20de%20las%20causas%20del%20problema&f=false>

Hernández, R. et al. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. (5ª edición). México. Mac Graw Hill Editores.

García L. (2010) *Pequeñas grandes metas. Conceptos básicos para comprender el modelo estratégico*. Publicado el 08/09/2010 por herneslgb. Disponible en <https://hermeslgb.wordpress.com/2010/09/08/conceptos-basicos-para-comprender-el-modelo-estrategico/>. Barcelona 2010

Marfán, Muñoz, y Weinstein, (2012). *Liderazgo Docente una actitud que transforma desde la cotidianidad de las instituciones educativas* Francisco Palau y Quer y Tiquisio Nuevo. Universidad de San Buenaventura Medellín. Facultad de Educación. Disponible en http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3622/3/Liderazgo_Docente_Actitud_Arroyo_2016.pdf

Moreira, C (2010) *Liderazgo transformacional y Género en organizaciones militares*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología. España. Disponible en <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>

- Maureira, O (2004) *El Liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. REICE. Vol. 2, No 1. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/551/55120108/>
- Minedu (2017). *Segunda Especialidad en Gestión Escolar y Segunda Especialidad con Liderazgo Pedagógico*. Tercer Fascículo del Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (1ª.ed.). Lima.
- Mendoza y Ortiz, (2006) *Liderazgo Transformacional del Director*. Argentina
- Medina, P (2010) *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio cooperativo de la ciudad de Lima*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado
- Robbins, S (2004) *Liderazgo Organizacional: Una aproximación desde la perspectiva Etológica*. Tesis para optar el grado de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas. Facultad de la Administración Universidad de Rosario. Bogotá (2013)
- Saccca,J (2010) *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. UNMSM. Lima. Disponible en http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2405/Saccca_cj.pdf?sequence...
- Silva (2000) *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio cooperativo de la ciudad de Lima*
- Villanueva, J. (2008). La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño. Tesis doctoral, Universidad DSalamanca, facultad de Psicología, (p. 14)

ANEXOS

ANEXO 1

FICHA TÉCNICA DE INSTRUMENTO

1. **Título** : Cuestionario de Clima Institucional
2. **Autora** : Mg. Rosa Guadalupe Gálvez Vásquez.
3. **Procedencia** : Provincia de Chiclayo
4. **Administración** : Individual
5. **Duración** : 60 minutos
6. **Aplicación** : Comunidad educativa N° 10075 , Pátapo
7. **Significación** : Manejo de Información
8. **Administración y Calificación:**

Se administró utilizando los siguientes materiales:

- Hoja de Respuesta
- Lápiz o lapicero

9. **Consigna**

El presente test que forma parte del trabajo de investigación, consta de 60 preguntas; conteste lo más honestamente posible todos y cada uno de los ítems o preguntas marcando el valor que crea conveniente.

10. **Baremación** : Autora

Escala general: Escala respecto a los directivos, docentes y administrativos:

Tabla N° 1

Escala	Puntaje	Rango
Bajo	1	[00 – 60]
Regular	2	[61–120]
Bueno	3	[121 –180]

Tabla N° 2 Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,972	60

Se diseñó un cuestionario de 60 preguntas, se analizó la validez de contenido mediante la valoración de expertos; se evaluó la fiabilidad del cuestionario analizando la consistencia interna por el método del alfa de Cronbach.

Mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Items

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza total

Teniendo como resultado para este instrumento es de 0,972; indicando que es altamente confiable.

CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado(a) docente: Esta escala valorativa tiene como objetivo analizar y evaluar el clima institucional, las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales. Por lo que le pido que sea muy sincero(a) al contestar. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar y es lo que se pide que se conteste.

Instrucciones: Estimado colega, lea con cuidado cada una de las preguntas y elija aquella respuesta con la que esté de acuerdo o que se aproxime más a su opinión y coloque un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente.

El llenado tendrá los siguientes criterios de valoración: **Nunca** (1), **A Veces** (2), **Casi Siempre** (3) y **Siempre** (4).

Ítems	Valoración			
	N	A	C	S
	1	2	3	4
1. La directora y docentes respetan las normas de convivencia y promueven un clima favorable para las relaciones interpersonales.				
2. En la institución educativa se sienten valorados como personas y se respeta el trabajo de acuerdo a su campo de acción.				
3. La directora y docentes se interesan por organizar intercambios afectivos y valorativos para mejorar las relaciones humanas en la comunidad educativa.				
4. La directora y docentes se esfuerzan por fomentar la interacción y el diálogo entre compañeros de trabajo, estudiantes y padres de familia.				
5. La directora y docentes muestran una personalidad confiable y en sus relaciones personales existe confianza.				
6. La directora y docentes en su trabajo gozan de la confianza de la comunidad educativa y existe un clima familiar y de confraternidad entre ellas.				
7. La directora y docentes ponen en práctica habilidades sociales en sus relaciones interpersonales y su comportamiento en la sociedad es percibido con respeto.				

8. La directora y docentes son sociables y demuestran actitudes positivas para interactuar con los demás a pesar de las diferencias culturales y estatus social.				
9. La directora y docentes muestran cierta confianza y comparten entre ellos sentimientos, emociones, para encontrar posibles soluciones.				
10. La directora y docentes se preocupan por transformar sus emociones negativas en positivas para mejorar el clima institucional en la institución educativa.				
11. El liderazgo de la directora y docentes se expresan en actitudes democráticas, donde las actividades de la institución educativa son realizadas con la participación de todos, lo que a largo plazo trae como consecuencia mejores resultados.				
12. El liderazgo de directora y docentes fomenta la confianza, el respeto y el compromiso institucionales; asimismo, la motivación para crear un espíritu de equipo y emprender propuestas y proyectos que respondan a los objetivo y metas institucionales.				
13. La directora y docentes respetan los derechos y obligaciones de los demás, garantizando la igualdad y equidad de oportunidades para todos.				
14. La directora y docentes demuestran capacidad para liderar y hacer prevalecer el principio de autoridad en sus relaciones interpersonales.				
15. La directora y docentes utilizan el poder que les asiste tanto en lo pedagógico como en lo institucional para hacer prevalecer los intereses de la institución educativa.				
16. La directora y docentes asumen actitudes autocríticas y de reflexión cuando consideran que están equivocados o creen que deben mejorar en su desempeño profesional.				
17. La directora y docentes demuestran capacidad para la resolución de conflictos interpersonales, y promueven espacios de confianza y confidencialidad para el tratamiento adecuado de los mismos.				
18. La directora y docentes se proponen actuar con reflexión, tolerancia y apertura de diálogo en la resolución de conflictos laborales.				
19. La directora y docentes manejan actitudes proactivas y se anticipan a los retos y metas institucionales.				
20. La directora de la institución educativa se anticipan a los posibles problemas que puedan generarse en la institución educativa y tratan de establecer mecanismos para adelantarse a los hechos.				
21. La directora y docentes expresan con libertad y coherencia sus opiniones, sentimientos y propuestas para llegar a soluciones de grupo, sin imponerse a él.				
22. La directora y docentes demuestran capacidad de escucha y acepta las opiniones de los demás, buscando el consenso y la concertación.				
23. Se producen intercambios conversacionales con altura, objetividad y respeto para intercambiar información variada o discutir contenidos y/o situaciones que necesitan analizar y solucionar.				
24. La directora y docentes fortalecen el clima institucional a través del diálogo y el intercambio de experiencias.				
25. La directora y docentes hacen uso adecuado de los recursos lingüísticos como la argumentación con el fin de persuadir las situaciones de afecto o sugestión percibidos en su trabajo.				
26. La directora y docentes se expresan con propiedad y objetividad en sus opiniones para demostrar que están haciendo lo indicado o correcto.				
27. La directora y docentes se comunica con los demás utilizando diferentes recursos verbales y no verbales, para no alterar la fluidez y dinamismo de las interacciones dialógicas.				
28. La directora y docentes presentan actitudes dialógicas y mantienen una comunicación expresada en el respeto mutuo, asimismo utilizan gestos agradables y apropiados en sus relaciones personales.				

29. La directora y docentes emplean un lenguaje pertinente y coherente entre lo que piensa y dice; además tienen apertura frente a diferentes interlocuciones.				
30. La directora y docentes establecen canales de comunicación funcionales y comunican sus intereses y preocupaciones manteniendo la ilación de las ideas para un mejor entendimiento.				
31. La directora y docentes actúan respetando los intereses del otro para contribuir a mejorar la comunicación interna y el clima institucional.				
32. La directora y docentes fomentan la participación de todos, considerando las circunstancias adversas de los demás, favoreciendo las relaciones sociales en la institución educativa.				
33. La directora y docentes comprenden los sentimientos y emociones de los demás y se preocupan por plantearles salidas y/o soluciones.				
34. La directora y docentes son capaces de captar, comprender y regular los estados emocionales de los demás.				
35. La directora y docentes demuestran afecto y sensibilidad humana frente a situaciones familiares y de índole profesional con los demás.				
36. La directora y docentes se conducen con honestidad y afecto en el desarrollo de su trabajo, y son sensibles a los problemas que presenta los demás.				
37. La directora y docentes demuestran actitudes recíprocas y fomentan el trabajo colaborativo y/o cooperación				
38. La directora y docentes ayudan y apoyan de manera voluntaria y generosa a los demás ante situaciones difíciles.				
39. La directora y docentes son capaces de mirar de forma directa a la otra persona, y establecer mayor contacto visual, favoreciendo una mayor relación empática.				
40. La directora y docentes reflexionan sobre sus formas de actuar, y se preocupan por brindar una atención de calidad al otro, y su repercusión beneficia las relaciones sociales y el clima institucional.				
41. La directora y docentes toman decisiones que gozan del consenso, participación y aprobación de la comunidad educativa.				
42. La directora y docentes se preocupan por hacer que las decisiones se respeten, ejecuten en forma coherente y se orienten a la solución de los problemas institucionales.				
43. La directora y docentes planifican acciones de trabajo por iniciativa y voluntad propia, para mejorar la convivencia institucional.				
44. La directora y docentes asumen con autonomía y responsabilidad sus diferentes roles y funciones; y son capaces de pensar con sentido crítico cuando las decisiones no están bien sustentadas.				
45. La directora y docentes son coherentes en sus planteamientos y opiniones al tomar decisiones.				
46. La directora y docentes son objetivos y asertivos cuando comunican sus decisiones a los demás; evitando los malos entendidos y rumores.				
47. La directora y docentes demuestran seguridad y confianza cuando toman decisiones, y estas actitudes se demuestra en los demás actores educativos.				
48. La directora y docentes actúan con prudencia y serenidad cuando emiten opiniones y demuestran su capacidad profesional al momento de sustentar y/o fundamentar sus decisiones.				
49. La directora y docentes aceptan ideas divergentes o que no concuerdan con sus planteamientos, específicamente durante las reuniones que se realizan en la institución educativa, concluyendo con acuerdos y compromisos institucionales.				
50. La directora y docentes asumen la dialéctica como una forma de discrepar y analizar imparcialmente los problemas institucionales.				
51. La directora y docentes se sienten identificados y comprometidos con la institución educativa demostrando gratitud y lealtad a la misma.				

52. La directora y docentes participan activamente en la consecución de los objetivos y metas institucionales, asimismo en actividades para mejorar la convivencia en la institución educativa.				
53. La directora y docentes promueven el interaprendizaje al interactuar en grupos de trabajo y al desempeñar tareas propias de la institución.				
54. La directora y docentes demuestran un desempeño profesional eficiente y sus conocimientos también los aplica para mejorar el clima institucional.				
55. La directora y docentes promueven el trabajo en equipo y demuestran actitudes democráticas para trabajar organizadamente.				
56. La directora y docentes respetan las ideas de los demás y consideran que el trabajo en equipo es una forma de mejorar las diferencias y discrepancias, por ende, se mejora las relaciones humanas.				
57. La directora y docentes coordinan permanentemente sus diferentes actividades, tanto institucionales como pedagógicas, como parte del trabajo inclusivo en la organización.				
58. La directora y docentes en el trabajo organizativo se integran y colaboran para promover espacios de capacitación y solucionar los diferentes problemas institucionales				
59. La directora y docentes promueven una convivencia expresada en el respeto de sus derechos y deberes laborales; asimismo, disfrutan en su trabajo del afecto y cariño de los demás.				
60. La directora y docentes practican valores personales e institucionales con el fin de establecer una convivencia pacífica rechazando todo tipo de agresiones y violencia en el trabajo organizacional.				

ANEXO N° 02

PROPUESTA

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10075 - PAMPA LA VICTORIA
- PATAPO – LAMBAYEQUE 2014-2015.**

**MODELO DE GESTIÓN
ESTRATÉGICO BASADO
EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL**

Mg. Rosa Guadalupe Gálvez
Vásquez

INDICE

I.- INTRODUCCIÓN.....	80
II.- BASES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	80
III.- COMPONENTES DEL MODELO.....	85
1. Liderazgo Transformacional.....	86
2. Taller N° 01.....	89
3. Taller N°02.....	95
4. Taller N° 03.....	103
IV.- PROSPECTIVAS DEL MODELO.....	
V.- BIBLIOGRAFÍA.....	

I.- INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas públicas del estado peruano enfrentan retos por la diversidad de su cultura, asumen ser promotoras del cambio y de transformación social, redefiniendo su misión de acuerdo a las demandas que la sociedad exige.

Urge a las instituciones educativas, transformar la gestión escolar para mejorar la calidad de la educación y el clima institucional, es un proceso de cambio de largo plazo, que conlleva a lograr un buen liderazgo del directivo, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia con la finalidad de desarrollar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

Como producto de esta investigación se propone para la Institución Educativa N° 10075 de Pampa La Victoria en Pátapo - Lambayeque un modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional y otros aspectos claves como la práctica de las buenas relaciones interpersonales, liderazgo, asertiva comunicación, adecuada toma de decisiones, trabajo organizacional de una manera horizontal y la empatía para lograr un buen clima Institucional en la escuela.

II.- BASES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Mintzberg y Stoner asumen el término *gestión* como la "*disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados*". Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, por lo tanto, el concepto *gestión* tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación.

El primero se refiere a la *acción* diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin realizada por las personas. Es decir, está en el **campo de la acción** cotidiana de los sujetos. En este ámbito se usan términos del lenguaje común para designar al sujeto que hace la gestión sea como rol o como función, *el gestor*; o a la acción misma, *gestionar*.

El segundo es el campo de la *investigación*. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el **campo de la acción**, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto de todo lo anterior, se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática; gestión administrativa; gestión pedagógica, etc.).

El tercer ámbito es el de la *innovación* y el *desarrollo*. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más *eficiente* porque utiliza mejor los recursos disponibles, más *eficaz* porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más *pertinente* porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza. Esas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa una autonomía y una capacidad de auto transformación); del diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la invención de nuevas formas de acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción (que exige la

difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso). Gracias a la innovación, se han introducido nuevos términos y conceptos que designan en unas ocasiones a las herramientas y en otras al resultado de aplicar las novedosas formas de actuación.

La Gestión en el campo de la enseñanza se ha dividido para su estudio en cuatro aspectos de acuerdo al ámbito de su quehacer en: Gestión educativa, gestión institucional, gestión escolar y por último gestión pedagógica.

En este modelo trataremos de la gestión para mejorar el clima institucional, debido a que constituye el marco para un buen desarrollo de la gestión pedagógica como se observa en el siguiente gráfico:

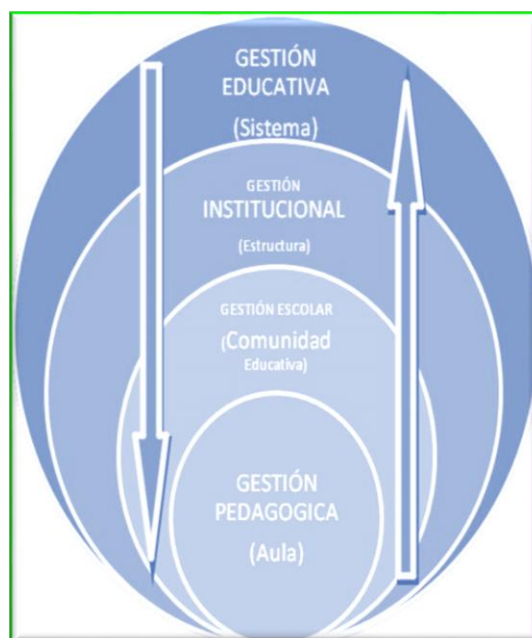


fig. 1 Gestión educativa y sus relaciones

El enfoque de la gestión escolar estratégica, consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión

adquiere sentido como *Gestión Estratégica* cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

Cuando se perfila un modelo de gestión para la escuela, se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados; así, el papel de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. Luego entonces, la misma dinámica de trabajo implica una preocupación de los actores por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con sus colegas.

Este enfoque supone al mismo tiempo, la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio (Mopkins & Reynolds), empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio, actuando de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos (Bolívar), y así formar comunidades que se preocupan por aprender a hacer mejor las cosas, pues como lo señala Hopkins, hacer una buena escuela, depende de cada escuela.

Para que una gestión educativa sea estratégica, es indispensable que se apege a los términos que la caracterizan. Así, una gestión educativa estratégica puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

Sus principales características son:

- a) **Centralidad de lo pedagógico**, que parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo

medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes.

- b) **Reconfiguración**, nuevas competencias y profesionalización, que supone la necesidad de que los diversos actores educativos se doten de los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

- c) **Trabajo en equipo**, que no es otra cosa más que dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Naturalmente, para que estos procesos sean efectivos, tienen que desarrollarse de manera colegiada.

- d) **Apertura al aprendizaje y a la innovación**, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros; cuestionarla; recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas.

- e) **Asesoramiento y orientación para la profesionalización**, que serían los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan profesionalizante.

- f) **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro**, es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los actores puedan promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.
- g) **Una intervención sistémica y estratégica**, que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone también hacer de la planificación una herramienta de autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

El Modelo de Gestión Estratégica, centra su atención en la configuración global del bagaje educativo realizado por el equipo directivo – docente; donde sean discutidas las políticas institucionales, la filosofía y los patrones de intervención en función de propósitos amplios, como el perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, etc. La Gestión Educativa Estratégica cobra sentido en razón de que los actores la hagan un modo de operación regular, siempre planteándose acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance.

III.- COMPONENTES DEL MODELO

Se han desarrollado diferentes modelos de intervención y mejora de la gestión escolar basados en diferentes plataformas teóricas y metodológicas, en el caso del modelo propuesto por el Programa Escuelas de Calidad se ha enfatizado en la transformación de las formas tradicionales, para transitar del actuar *normativo burocrático* a un enfoque *estratégico sistémico*. El modelo cuenta sus componentes los cuales se vinculan e interrelacionan, sin privilegiar ninguno, el grado de atención que merezca uno u otro será dado por el usuario del modelo de acuerdo a las necesidades y características del centro escolar.

Los componentes son una respuesta a los obstáculos para el logro educativo, para vencerlos se requiere intervenir de manera proactiva y en función de logros educativos concretos, con, sin o a pesar de las circunstancias, y en un

momento dado estos pueden ser para la escuela elementos coyunturales y estratégicos que le permitan orientar el cambio y la transformación.

3.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Se ha definido el *liderazgo directivo efectivo* como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función de la designación, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, priva un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas que además son compartidas por el equipo de docentes, por los padres y los estudiantes.

También podemos entender al liderazgo como *un conjunto de prácticas intencionadamente* pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Para que el director pueda desarrollar un liderazgo, no sólo se necesita conocimiento del sector, sino que también se requiere tener una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.

Tradicionalmente se ha asociado al director como líder de una escuela, pero es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener ante todo una relación de colegas con los compañeros de la institución.

Las dimensiones e indicadores a desarrollar en el presente modelo se detallan a continuación:

DIMENSIONES	INDICADORES
Influencia idealizada o carisma	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir con entusiasmo los valores
Inspiración motivacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manifiesta conciencia (percepción) y voluntad de reflexión.
Estímulo intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimula sus potencialidades de aprendizaje ▪ Orienta a la creatividad, la innovación
Consideración individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjuga los intereses personales del colaborador y el líder con los intereses de la organización
Tolerancia Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra respeto y consideración por sus colaboradores • Posee sentido del humor, que le ayuda a afrontar las situaciones de conflicto y tensión

En la literatura existen diversas definiciones y tipologías del liderazgo, se aborda el liderazgo transformacional, para el Modelo que se propone.



Pascual, (1993) El *líder transformacional* se define como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica. Factores todos interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.

David C. (1996) señala que directores escolares y administradores de escuelas pueden o, mejor dicho, deben ser verdaderos líderes y “no sólo administradores”, sino ejecutivos emprendedores que deben estar orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar.

Bernal (2001), para él, el liderazgo transformacional puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros de trabajo escolar siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que estamos frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del "cambio", se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación actual que viven nuestros centros educativos.

Por tanto, reflejar la presencia o ausencia de liderazgo en las instituciones educativas, debe ser considerado un factor primordial para la transformación de la gestión directiva escolar.

En la misma línea, si se considera que el director escolar es el administrador de la organización llamada “*escuela*” (Owens, 1976), y entre las funciones que le competen está una esencial: *ejercer liderazgo*, entonces “independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros” (Rosales, 1997).

Es posible afirmar que la importancia de las personas es evidente; el director líder también favorece que el resto de la comunidad educativa pueda idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar su profesionalización. Este líder "propicia la utilización de toda su capacidad

intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio" (Ferrer, 1987).

Hampton (1983) identifica este tipo de liderazgo como participativo el cuál describe como aquel que le da importancia tanto a la tarea como a la persona, para Bolívar el liderazgo participativo dota de voz a los colegiados escolares permitiendo la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, instalando en las escuelas una cultura escolar con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo, esto no implica que el director pierda su liderazgo, simplemente que este se vuelve más efectivo cuando logra que todos participen en igual medida, implica un cambio en las relaciones de poder y en el control social a la hora de la toma de decisiones, así se refuerza la autonomía y el auto aprendizaje, formando organizaciones que aprenden orientadas hacia la mejora.

Gerstner (1996), atinadamente señala que: "Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino".

Mediante el presente modelo, se espera que las instituciones educativas desarrollen liderazgos sólidos que emprendan e impulsen procesos de transformación y que adopte una cultura de calidad.

3.2. TRABAJO COLABORATIVO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

Un equipo, es un conjunto de personas con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito o establecer metas comunes, cuando los integrantes de un equipo suman esfuerzos por resolver un objetivo interponiendo el interés por lograr el objetivo por encima de los intereses personales, pueden además conseguirlo de manera efectiva, desarrollar una asertiva comunicación, altos niveles de confianza y empatía además un alto grado de cooperación y colaboración, para lograr las relaciones interpersonales y fomentar un clima armonioso.

A continuación se ha elaborado talleres para ser desarrollado por el personal docente y administrativo para fortalecer el clima institucional

Taller N° 01

ACTITUDES QUE APORTAN A LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Saberes previos

Se inicia saludando y dando la bienvenida a los docentes, administrativos y personal de apoyo. Se analiza la lectura:

Los Clavos

Había una vez un joven que tenía muy mal carácter y se la pasaba siempre bravo. Un día, su padre le regaló una bolsa de clavos y le dijo que, cada vez que perdiera la paciencia, clavar uno de ellos detrás de la puerta.

El primer día, el joven clavó 37 clavos y un número parecido los días siguientes. Poco a poco, a medida que pasaban las semanas, el joven fue aprendiendo a controlar su carácter, pues se convenció que era más fácil dominar su mal genio que seguir clavando clavos detrás de la puerta.

Llegó por fin el día en que no se puso bravo ni una sola vez con lo que ese día no tuvo que clavar ningún clavo detrás de la puerta. Cuando le contó feliz a su padre, éste le sugirió que, en adelante, cada día que lograra controlarse por completo, arrancara uno de los clavos que había colocado en los días anteriores detrás de la puerta.

Fueron pasando los días y el joven pudo finalmente anunciarle a su padre que ya no quedaban clavos por retirar de la puerta.

Su padre lo tomó de la mano, lo llevó hasta la puerta y le dijo:

Te has esforzado mucho, por controlar tu carácter. Te felicito. Pero mira todos esos huecos en la puerta. Ya nunca más será la misma. Cada vez que pierdes la paciencia y tratas a alguien con enojo, dejas cicatrices en su alma, exactamente como las que ves en la puerta. Es verdad que puedes ofender a alguien y luego retirar lo dicho y hasta pedirle disculpas, pero la cicatriz queda en el alma.

Reflexionemos

- Qué aprendí hoy?
- ¿Cómo me sentí?
- ¿Qué necesito para asumir otra actitud?

Actualización de conocimientos

Importancia del clima institucional

El clima institucional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Por ejemplo: una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, empatía, trabajo organizacional, desempeño docente, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa

Por otra parte el reconocimiento del clima institucional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: motivación, capacitación, reconocimientos, bienestar, mejora de la enseñanza, logros, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

Clima Institucional: Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones con las actitudes, que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución, padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento adecuado y eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Características del clima institucional

El clima institucional tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es algo así como la atmósfera de la institución educativa, lo que se respira

- Aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.).

Variables del Clima institucional

Potencial humano: Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

Diseño organizacional (estructura): Las organizaciones según Chester I. Bernard, son “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

Cultura de la Organización: Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva

eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento

Las Relaciones interpersonales y el clima institucional

La teoría de las relaciones humanas define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra.

Los trabajadores (ya sea docentes, médicos, abogados, etc.) son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.

Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.

El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo. Dentro de las organizaciones se forman grupos. Los individuos se unen en grupos o son asignados a ellos para lograr diversos propósitos. Cuando un administrador forma un grupo para ayudar al logro de los objetivos de la organización, se le considera un grupo formal. Existe un grupo informal cuando el propósito fundamental de sus miembros al unirse es la amistad.

En síntesis, podríamos decir que las relaciones personales son aquellos contactos que los empleados establecen dentro de las organizaciones. Algunas veces estos contactos se establecen de manera formal (por objetivos comunes) y otras se dan informalmente (por amistad).

Actividades de aplicación en la dinámica institucional

- ❖ Mantente de buen humor y con buen semblante. Dado que eres parte del paisaje de los demás busca que vean algo agradable. A nadie le gusta ver caras largas.
- ❖ No todo es perfecto, pero si algo te molesta trata de solucionarlo o contribuirá a que la situación mejore, evita en todo momento ser el quejumbroso.
- ❖ Busca constantemente el cambio. Mantenernos eternamente en el mismo lugar también nos puede anquilosar cerebralmente. Simplemente mantén los ojos abiertos para que puedas encontrar nuevas oportunidades.
- ❖ Sé respetuoso, cordial, amistoso con todos, tanto con tus superiores como con quienes trabajan para ti, eso sin dejar de ser justo y firme cuando sea necesario.
- ❖ Si eres de los que se pasan quejándose de su trabajo, no vas por muy buen camino. Aquí propongo unas ideas simples pero efectivas para mejorar el ambiente de tu área de trabajo y las relaciones interpersonales:
 - En primer lugar busca formas creativas de hacer el trabajo, ya sea más rápido o con mejor calidad, no caigas en la rutinas que hace perder creatividad.
 - Comparte siempre tus conocimientos con tus colegas y responde oportunamente a las solicitudes de otros compañeros así contribuirás a dinamizar la operación de la institución educativa

Taller N° 02

Vivir en armonía

ANÁLISIS Y SABERES PREVIOS

La administradora moderna

Todos los días, muy temprano llegaba a su empresa la hormiga productiva y feliz. Allí pasaba sus días, trabajando y tarareando canciones. Ella era productiva y feliz, pero ¡ay!, no era supervisada.

El ABEJORRO gerente general consideró que ello no era posible, así que se creó el puesto de supervisor, para el cuál contrataron a un ESCARABAJO con mucha experiencia.

La primera preocupación del ESCARABAJO supervisor fue organizar la hora de llegada y de salida y también preparar informes. Pronto fue necesario contar con una secretaria para que ayudara a preparar los informes, así que contrataron una ARAÑITA que organizó los archivos y se encargó del teléfono.

Mientras tanto la hormiga productiva y feliz trabajaba y trabajaba

El ABEJORRO gerente general estaba encantado con los informes del ESCARABAJO supervisor, así que pidió cuadros comparativos y gráficos, indicadores de gestión y análisis de tendencias.

Entonces fue necesario contratar una

CUCARACHA ayudante para el Supervisor y fue indispensable un nuevo ordenador con impresora. Pronto la hormiga productiva y feliz dejó de tararear sus melodías y comenzó a quejarse de todo el papeleo que había que hacer ahora

El ABEJORRO gerente general, entonces, consideró que era momento de adoptar medidas

Así crearon el cargo de gerente del área donde trabajaba la hormiga productiva y feliz. El cargo fue para una CIGARRA que alfombró su oficina e hizo adquirir un sillón especial. El nuevo gerente del área - claro está - necesitó un nuevo ordenador y - cuando se tiene más de un ordenador- se necesita una red local.

El nuevo gerente pronto necesitó un asistente (que había sido su Ayudante en la empresa anterior), para que le ayudara a preparar el plan estratégico y el presupuesto para el área donde trabajaba la hormiga productiva y feliz. La HORMIGA ya no tarareaba sus viejas melodías y cada vez se le notaba más irascible.

“Vamos a tener que contratar un estudio de clima laboral un día de estos” dijo la CIGARRA. Pero un día el gerente general, al revisar las cifras, se dio cuenta que la unidad de negocios (donde trabajaba la hormiga productiva y feliz) ya no era tan rentable como antes. Así que contrató al BÚHO, prestigioso consultor, para que hiciera un diagnóstico.

El BÚHO estuvo tres meses en la empresa y pronto emitió un sesudo informe: Hay demasiada gente en este departamento.....”.

Así el gerente general siguió el consejo del consultor y... despidió a la hormiga.

Reflexionemos

- Elabora un organigrama de la empresa donde trabajaba la hormiga y revisa el organigrama de tú institución educativa.
- Identifica y reflexiona que tipo de administración tiene la empresa de la hormiga y tú institución educativa.
- Revisa una comparación con la estructura de la institución educativa donde laboras.

Actualización de conocimientos

Los Valores institucionales

Son enunciados que guían el pensamiento y la acción de la gente en una empresa/Institución. Se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones.

Un valor es un concepto que se refiere a una creencia sobre la manera en que se debieran hacer las cosas; hay valores de diferentes tipos, pero generalmente se habla de valores “morales”, como la justicia, el respeto, la tolerancia, etc...

Cuando se habla de valores institucionales, se refiere a la aplicación de estos valores morales a una institución en particular, a como los enfrenta y refleja una institución.

No hay un conjunto de valores que aseguren el éxito de una Empresa/institución educativa, la clave está en la intensidad con que se vivan. Estos valores agrupan posiciones éticas, de calidad y de seguridad, las cuales deben acompañarnos en el

día a día de nuestro trabajo y aún más, entendiendo que debe ser la base de nuestro sentido de vida.

Las organizaciones educativas y las nuevas tendencias gerenciales: coaching/ mentoring

Existen una serie de circunstancias dentro del ámbito empresarial (institución educativa), que se presenta a los gerentes (Directivos), de forma continua, problemas tales como: la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos pedagógicos y didácticos y brindan deficiente enseñanza y aprendizaje entre otros se pueden derivar de una mala gestión o peor aún por aun inexistencia o falta de aplicación de las denominadas herramientas gerenciales.

Tal y como su nombre lo evoca las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes (Directivos) tomar decisiones cruciales y oportunas ante el mal clima laboral, desequilibrio en los procesos de enseñanza y aprendizaje que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Actualmente estamos en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que nos faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización como es el caso just in time (justo a tiempo), los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa/institución, sino que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de in puts o entradas las cuales la empresa/institución puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento como es el caso del coaching y mentoring.

MENTORING

El Mentoring o tutoría, es el proceso en el cual un mentor (“maestro”) contribuye con un mentor o mentorizado/aprendiz para que éste desarrolle todas sus potencialidades: físicas, psicológicas, sociales, laborales, etcétera.

El mentor finaliza su trabajo con recomendaciones. El mentoring debe su nombre a la mitología griega. Mentor era el amigo íntimo de Ulises, el protagonista de la Odisea de Homero. Antes de partir para Troya, Ulises pidió a su Mentor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco para sucederle como rey de Itaca. Mentor tuvo que ejercer de padre, maestro, modelo, consejero asequible y fiable, inspirador y estimulador de retos de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente.”

COACHING

El Coaching, es el proceso en el cual un coach (“guía”) contribuye con un coachee (“cliente”) para que éste desarrolle cierto tipo de potencialidades; normalmente las de naturaleza profesional. Por ello es que ahora se habla de coaching ejecutivo o coaching empresarial, por ejemplo. El coaching se centra en el desempeño de un individuo, poniendo énfasis en aquella habilidad no técnica (iniciativa, confianza en sí mismo, etc.) que está trayéndole problemas a la persona para desempeñarse fluidamente en su puesto. El coach emplea técnicas psicoeducativas con las que puede intervenir acompañando en el cambio a las personas y empresa/institución. El coach hace posible que el coachee logre sus objetivos, metas e intereses. En no menos de seis meses.

Coaching y mentoring facilitan y promueven un desarrollo eficaz de la propia organización, constituyen una oportunidad de desarrollo profesional y personal y aportan valor a las organizaciones porque, entre otros factores, mejoran el rendimiento de los colaboradores, desarrollan el potencial, mejoran las relaciones, potencian la motivación y la implicación y refuerzan la autoestima.

A pesar estas diferencias, Coaching y Mentoring tienen también similitudes:

- Buscan ayudar a la persona a maximizar su potencial.
- Utilizan técnicas basadas en preguntas para facilitar las decisiones.
- Ayudan a conseguir cambios que son medibles y duraderos.
- Apoyan a la persona en su búsqueda de objetivos y metas.
- Evalúan los resultados del proceso con medidas objetivas para asegurar el éxito de la persona y el desarrollo de sus habilidades.
- Ofrecen la posibilidad de analizar, reflejar y tomar decisiones críticas para su trabajo.

El nuevo líder requiere orientar a sus colaboradores a mejorar su desempeño profesional y a orientarse al logro de resultados. Actualmente, administrar el desempeño requiere desarrollar competencias y habilidades de coaching y mentoring para lograr el rendimiento efectivo de la organización como ventaja competitiva de toda empresa.

Para ser efectivos ambos procesos necesitan:

- Confidencialidad: si no existe una relación de confianza el proceso no funciona. La base de esta confianza casi siempre es la confidencialidad.
- Libertad: conviene que Coaching y Mentoring sean “voluntarios”. Es preferible ser considerados por la organización como un plus para la formación, antes que el último intento previo al despido.
- Comunicación: para que se establezca una buena comunicación entre ambos, es necesario que exista “química”.
- Metas claras y cuidadosamente alineadas con la estrategia de la organización.
- Un seguimiento constante y cercano.

Calidad del servicio educativo: sugerencias para mejorar el clima institucional

En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que cohabitan en las escuelas no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Proponga a su equipo metas desafiantes; comparta con las y los docentes de su institución educativa el sueño de la **escuela efectiva** que podrían llegar a construir entre todos. Cuando el objetivo que se persigue es valioso, hay mejor voluntad para resolver los problemas. Demuestre a sus docentes que este sueño es posible: otras escuelas tanto o más carentes que la suya lo han logrado.

Un niño observó que en la gran explanada frente a la plaza del pueblo, se encontraban trabajando dos albañiles. El primero se veía cansado y aburrido, mirando con frecuencia el reloj del municipio, a la espera de que dieran las 18:00 y pudiera irse a su casa, mientras que el segundo todavía se movía infatigablemente de un lado a otro, silbando entre dientes mientras acarreaba pesadas piedras. El niño se acercó al primer albañil y le preguntó qué hacía. Estoy poniendo estas piedras aquí, ¿qué no lo ves? gruñó el aludido. El niño se dirigió, entonces, al segundo maestro y reiteró su pregunta. Éste, sin detenerse un momento en su actividad, le sonrió y explicó con orgullo: ¡Estoy construyendo una catedral!

Inspirar al personal, también pasa por otras actitudes que un director puede y debe modelar: una conducta ética, coherencia entre lo que predica y lo que practica, y un optimismo contagioso que ayude a sobrellevar las dificultades que inevitablemente se presentarán.

Cultive la buena comunicación y la participación

Compartir información relevante, escuchar a los demás, estar disponible para responder consultas, alentar la expresión de dudas y resolverlas, pedir sugerencias y opiniones, ser claro al pedir y al prometer, parar los rumores y exigir que los miembros de su equipo se digan las cosas de frente, son prácticas que mejoran la comunicación y propician un buen clima.

Un director expone sistemáticamente, en los Consejos de Profesores, los distintos proyectos que involucran al colegio, pidiéndoles a los docentes su opinión. Por ejemplo, le consulta su parecer sobre una propuesta para desarrollar en el colegio algunos programas patrocinados por una Fundación, y solicita sugerencias para la instalación de la sala de Enlaces. También les pregunta sobre la reestructuración de cursos, incorporando en la decisión final la propuesta de los docentes. El hecho de que los profesores puedan dar su opinión ante un programa determinado, permite que lo sientan como propio y no como una imposición externa. En la entrevista grupal, señalan: "...aquí nos hacen partícipes de las grandes decisiones, todo es transparente".

Sea reforzante

Reconozca y destaque con generosidad los aportes de los otros. Sea específico (Felicitó al profesor Marchant por el estupendo resultado que obtuvo el 4º A en las pruebas de la ECE (Evaluación Censal Escolar) y oportuno (mientras menos tiempo pase entre la acción destacada y sus felicitaciones, más efectivas son éstas).

Recuerde que los elogios deben ser públicos y los llamados de atención en la privacidad de una oficina y nunca mientras uno está enojado; es mejor esperar a estar completamente calmado.

Brinde un tratamiento diferenciado a su personal

Ser imparcial no significa tratar a todo el mundo igual; como seres humanos tenemos diferentes preferencias, necesidades, fortalezas y debilidades, y un jefe que se preocupa del clima laboral, se da el trabajo de conocer a su personal y adecuar su trato a las particularidades de cada uno. Hay quien necesita ser desafiado y quien requiere ser alentado, hay quien prefiere espacio para desplegar su iniciativa y creatividad y quien necesita recibir instrucciones detalladas y agradece tener un jefe cercano a quien acudir con frecuencia. Lo mismo ocurre con la asignación de responsabilidades: colocar a la persona adecuada a cargo de una tarea mejora la satisfacción y el clima laboral.

El director de una escuela que se destaca por sus resultados académicos y su buen clima, afirma: “Tenemos poco personal, así que todos cumplimos con algunas funciones adicionales.

Yo trato de colocar a cada profesor donde se pueda destacar, según sus capacidades: tengo profesores que son buenos organizadores y que mueven a la gente como la Prof. Nieves, a la que le pido, por ejemplo, que organice el bingo anual; en cambio, el Sr. Elvis es concienzudo y me coopera con las tareas administrativas; al Prof. Danilo le encanta la computación, así que tomó a cargo el aula de Innovación; la Prof. Teresa, que tiene tacto y paciencia, coordina la atención de apoderados. Antes, algunas responsabilidades se asignaban por el azar, pero me di cuenta de que así trabajan mucho más contentas.

Clarifique aspectos normativos y organizacionales

Si es necesario, revise, simplifique y ponga al día las normas que rigen la convivencia interna de la escuela y las responsabilidades de cada uno (reglamento interno del personal, organigrama de la escuela, descripción de funciones, etc.); luego, publicite y difunda las nuevas reglas del juego, a todo nivel. Póngase de acuerdo con las y los docentes en los criterios básicos que orientan el trabajo conjunto, y luego aplíquelos en forma consistente e imparcial.

Cuide el entorno físico

Mejorar la calidad del entorno en el que trabajan los profesores, mediante un ventilador en verano, cortinas en las ventanas, mobiliario adecuado, una mano de pintura, plantas, etc., muestra a su personal que usted se preocupa por su bienestar

Efectuar un diagnóstico del clima organizacional

Para detectar las áreas donde se requiere hacer cambios para la mejora institucional, a su vez, para conocer los factores que ayudan a mantener alto o bajo el nivel de motivación personal, el nivel de satisfacción o insatisfacción del personal.

Taller N° 03

Formando líderes proactivos

ANÁLISIS Y SABERES PREVIOS

Marque “V” si es verdadero y “F” si es falso en los siguientes enunciados acerca de lo que es innovación educativa y sus características:

- a. Es un cambio que permite una mejora concreta de manera sencilla en las Instituciones Educativas. ()
- b. Es un cambio planificado y sistematizado que mejora las prácticas institucionales. ()
- c. Es significativa porque genera una mejora pero de una corta duración. ()
- d. Es un proceso que se instala como una práctica permanente en la práctica pedagógica. ()
- e. Innovación supone transformación y cambio cualitativo significativo del sistema vigente. ()
- f. Una innovación es algo nuevo que propicia un avance en el sistema hacia su plenitud, o un nuevo sistema. ()

LAS REUNIONES DE TRABAJO: EFECTIVIDAD Y CALIDAD



Si usted es docente y/o directivo habrá vivenciado una o varias reuniones de trabajo. Una reunión no se hace más efectiva por la duración (uso del tiempo) sino por la calidad y claridad de los puntos que van a desarrollarse en la reunión.

Por ello, a continuación le damos algunos tips y sugerencias para poder organizar una reunión que permita la optimización del tiempo.

Organice los puntos a tratarse en una agenda

Verifique los puntos más relevantes de la reunión.

Priorícelos y colóqueles un número de orden

Asígneles tiempos definidos, si es un tema a debatir dele más tiempo pero coordine con algún docente como moderador.

En el proceso de la reunión

Utilice un cronómetro o reloj marcador.

Si los debates están tomando mucho tiempo, tomen una decisión por votación a mano alzada (si el tiempo ha sido insuficiente)

Que todos los docentes participen y a los que no hablen pídale su opinión, esto evitará monopolizar la reunión por algunas personas.

Muestren siempre una actitud proactiva, resolutiva y concreta al momento de tomar acuerdos.

Los acuerdos deberán ser registrados en un acta con la firma de los y las docentes.

Elabore el memo de citación y coloque los puntos de la agenda

En el memo considere el tema del tiempo de cada punto de la agenda, eso permitirá que el participante sepa que si no llega temprano la reunión no se concluirá adecuadamente.

Felicite a los equipos que asisten con puntualidad. Busque estimular este tipo de conductas en la escuela.

Al cierre de la reunión

Se da lectura del acta de la reunión y se firma el compromiso.

En coro enunciar el lema de la Institución Educativa para afirmar nuestro compromiso institucional.

Si Ud. es bastante moderado y poco expresivo, pídale al docente “más pilas” que lo haga por Ud. y que motive a la acción.

Ordene la información que se recabó en esta reunión y organícela en un archivo con fecha y la copia del acta.

IV.- PROSPECTIVAS DEL MODELO

Esta investigación concluye que se requiere fortalecer las capacidades de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas, a partir de los resultados para tomar decisiones asertivas para la mejora del clima institucional y lograr un mejor desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa en beneficio de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en un ambiente armonioso.

Esto implica una visión de futuro en donde los líderes directivos, transformen las instituciones educativas en ambientes saludables, armoniosos y tranquilos, respetando la diversidad cultural de las personas, basado su gestión en el Liderazgo transformacional.

V.- BIBLIOGRAFÍA

Bernal, J, (2001) *Liderar el Cambio: El Liderazgo Transformacional*. Departamento Ciencias de la Educación Universidad de Zaragoza. Recuperado en http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.pdf

Castellanos, L (2012) *Reflexiones diarias*. Venezuela. Pág. 23 Disponible en <https://books.google.com.pe/books?isbn=1291057226>

Escalante, Mejía, Ramos y otros, (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Programa Escuelas de Calidad. 1ra. Edición. Argentina. Disponible en

<https://es.slideshare.net/ssandramariela/1-modelodegestioneducativaestrategica>

Escalante, J.C. y otros (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. 1ra. Edición: 2009, Argentina. Disponible en https://issuu.com/irvinggardea/docs/modelo_gestion_educativa_pec

García e Ibarra, (2012) *Diagnóstico de Clima Organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>

García, F (2012) *Los clavos en la puerta*. Contribuyendo al desarrollo de Habilidades comerciales. Disponible en <http://www.felipegarciarey.com/2012/06/los-clavos-en-la-puerta/>

Iparraguirre, A y otros (2015) *Influencia del clima organizacional*. Gestión institucional de la sede administrativa de la unidad de gestión educativa, Universidad Huancavelica. Disponible en <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/57>

Lizano y Alfaro (2012) *Programa en Gestión Educativa*. Escuelas unidas y comprometidas con la mejora de los aprendizajes. Centro de Estudios Sociales y Publicaciones, Lima. Disponible en file:///C:/Users/Rosa%20Guadalupe/Downloads/libro_gestion.pdf

Martínez, A (2006) *Modelo de Gestión Escolar para Directivos*. DGDGIE-PEC, Plan Estratégico de Transformación Escolar. México <https://es.calameo.com/books/0040057208deba744fddd>.

Meza y Flores (2014) *El Liderazgo Transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso de Educación*, vol. 38, núm. 1, pp. 101-1015, Universidad Costa Rica, 2014. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/440/44030587005.pdf>

MINSA, (2009) *Metodología para el Estudio del clima Organizacional*. Dirección General de Salud de las Personas. 2da. Edición, agosto 2009. Lima. Disponible en http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf

Olivares J. y otros (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Secretaría de la Educación Pública SEB-DGIE-PEC. 1ra. Edición: 2009. Disponible en <https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/07/DOCUMENTO-modelodegestionEE.pdf>.

Olivares, J y otros, (2009) *Modelo de Gestión Estratégica 2*. Secretaria de Educación Pública SEB-DGDGIE-PEC. 1ra. Edición. Argentina. Disponible en <https://es.calameo.com/read/005405857632f1d5f064d>

Peales, O (2010) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis doctoral en ciencias Administrativas. Disponible en [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo\(2\).pdf;jsessionid=F90742624B1DBC52717BC3CF42320838?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo(2).pdf;jsessionid=F90742624B1DBC52717BC3CF42320838?sequence=1)

ANEXO N° 03

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

VALIDACIÓN DE MODELO O PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
Modelo de Gestión Estratégico basado en el Liderazgo Transformacional para mejorar el clima Institucional del Personal Docente de la Institución Educativa N° 10075. Tempo la Victoria - Tápapo - Lambayeque - 2015

AUTORAS: Rosa Guadalupe Gélvez Vésquez

ITEM	INDICADORES	ADECUADOS NO, SI, O MEJORAR
1	Fundamentación	Si
2	Objetivo	Si
3	Contenidos	Si
4	Calidad Técnica	Si
5	Viabilidad	Si
6	Metodología	Si
7	Recursos	Si
8	Evaluación	Si

Validado por: Dr. Santiago A. Armas Anla,

Especializado: Docencia y Gestión Educativa

Categoría Docente: "Principal - Programa Corazón de Jesús"

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 10 años

Cargo Actual: Docente

Fecha: 02/06/2018.


FIRMA

D.N.I 17956010.

VALIDACIÓN DE MODELO O PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN: Modelo de Gestión Estratégico basado en el Liderazgo Transformacional para mejorar el Clima Institucional del Personal Docente de la Institución Educativa N° 10075 - Pampa la Victoria - Estepo - Lambayeque, 2015.
 AUTORAS: Rosa Guadalupe Gálvez Vásquez

ITEM	INDICADORES	ADECUADOS NO, SI, O MEJORAR
1	Fundamentación	si
2	Objetivo	si
3	Contenidos	si
4	Calidad Técnica	si
5	Viabilidad	si
6	Metodología	si
7	Recursos	si
8	Evaluación	si

Validado por: Dr. Jorge W. Coronel Chávez

Especializado: Docencia y Gestión Educativa

Categoría Docente: Principal - Sagrada Corazón de Jesús

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 09 años

Cargo Actual: Jefe de Área Académica Educ. Secundaria

Fecha: 02/06/2018


 FIRMA
 DNI 16657447

ANEXO N°04 JUICIO DE EXPERTOS

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Jorge W. Cornel Chávez, con documento de identidad N° 16657447, de profesión docente con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como docente estable, en la Institución de Educación Superior "Sagrado Corazón de Jesús".

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta) de la tesis titulada:

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL DESARROLLO TRANS
FORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10075
PAMPA LA VICTORIA - PATATEO LAMBAYEQUE, 2015

El mismo que procede para su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Fecha: 02/06/2018


 Firma
 DNI N° 16657447

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Santiago Armas Avila, con documento de identidad N° 17956010, de profesión Profesor con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como Decanato, en la Institución ± ESP. "S.C.J.".

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta) de la tesis titulada:

MODELO DE GESTION ESTRATEGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANS FORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 10075 - PAMPA LA VICTORIA - PATAPO - LAMBAYEQUE, 2015.

El mismo que procede para su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Fecha: 02/06/2018.



Firma

DNI N° 17956010

ANEXO N° 05

CRITERIO DE EXPERTOS



CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

NOMBRE DEL JUEZ	Gioconda del Socorro Sotomayor Nunura.
PROFESIÓN	Profesora
TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Licenciada en Educación Primaria Doctora en Ciencias de la Educación
ESPECIALIDAD	Nivel Primaria
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Señor de Sipán Universidad César Vallejo
CARGO	Coordinadora de Metodología de la Investigación Científica
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10075 - PAMPA LA VICTORIA - PATAPO – LAMBAYEQUE 2015.	
NOMBRE DE LA TESIS	Mg. Rosa Guadalupe Gálvez Vásquez
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Tipo test Contexto: Auto administrado
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Proponer un modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima institucional del personal de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
	El instrumento consta de 60 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que

DETALLE DEL INSTRUMENTO	determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
--------------------------------	--

PREGUNTAS

<p>1. La directora y docentes respetan las normas de convivencia y promueven un clima favorable para las relaciones interpersonales.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>2. En la institución educativa se sienten valorados como personas y se respeta el trabajo de acuerdo a su campo de acción.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>3. La directora y docentes se interesan por organizar intercambios afectivos y valorativos para mejorar las relaciones humanas en la comunidad educativa</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>4. La directora y docentes se esfuerzan por fomentar la interacción y el diálogo entre compañeros de trabajo, estudiantes y padres de familia.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>5. La directora y docentes muestran una personalidad confiable y en sus relaciones personales existe confianza</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>6. La directora y docentes en su trabajo gozan de la confianza de la comunidad educativa y existe un clima familiar y de confraternidad entre ellas</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>7. La directora y docentes ponen en práctica habilidades sociales en sus relaciones interpersonales y su comportamiento en la sociedad es percibido con respeto.</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

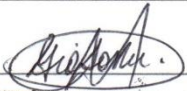
NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	
<p>8. La directora y docentes son sociables y demuestran actitudes positivas para interactuar con los demás a pesar de las diferencias culturales y estatus social.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>9. La directora y docentes muestran cierta confianza y comparten entre ellos sentimientos, emociones, para encontrar posibles soluciones</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>10. La directora y docentes se preocupan por transformar sus emociones negativas en positivas para mejorar el clima institucional en la institución educativa</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>11. El liderazgo de la directora y docentes se expresan en actitudes democráticas, donde las actividades de la institución educativa son realizadas con la participación de todos, lo que a largo plazo trae como consecuencia mejores resultados.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>12. El liderazgo de directora y docentes fomenta la confianza, el respeto y el compromiso institucionales; asimismo, la motivación para crear un espíritu de equipo y emprender propuestas y proyectos que respondan a los objetivo y metas institucionales</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>13. La directora y docentes respetan los derechos y obligaciones de los demás, garantizando la igualdad y equidad de oportunidades para todos</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>14. La directora y docentes demuestran capacidad para liderar y hacer prevalecer el principio de autoridad en sus relaciones interpersonales</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>15. La directora y docentes utilizan el poder que les asiste tanto en lo pedagógico como en lo institucional para hacer prevalecer los intereses de la institución educativa</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>16. La directora y docentes asumen actitudes autocríticas y de reflexión cuando consideran que están equivocados o creen que deben mejorar en su desempeño profesional.</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	
<p>17. La directora y docentes demuestran capacidad para la resolución de conflictos interpersonales, y promueven espacios de confianza y confidencialidad para el tratamiento adecuado de los mismos.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>18. La directora y docentes se proponen actuar con reflexión, tolerancia y apertura de diálogo en la resolución de conflictos laborales.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>19. La directora y docentes manejan actitudes proactivas y se anticipan a los retos y metas institucionales</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>20. La directora de la institución educativa se anticipa a los posibles problemas que puedan generarse en la institución educativa y trata de establecer mecanismos para adelantarse a los hechos.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>21. La directora y docentes expresan con libertad y coherencia sus opiniones, sentimientos y propuestas para llegar a soluciones de grupo, sin imponerse a él.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>22. La directora y docentes demuestran capacidad de escucha y acepta las opiniones de los demás, buscando el consenso y la concertación.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>23. Se producen intercambios conversacionales con altura, objetividad y respeto para intercambiar información variada o discutir contenidos y/o situaciones que necesitan analizar y solucionar.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>24. La directora y docentes fortalecen el clima institucional a través del diálogo y el intercambio de experiencias</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>25. La directora y docentes hacen uso adecuado de los recursos lingüísticos como la argumentación con el fin de persuadir las situaciones de afecto o sugestión percibidos en su trabajo.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>26. La directora y docentes se expresan con propiedad y objetividad en sus opiniones para demostrar que están haciendo lo indicado o correcto.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

27. La directora y docentes se comunica con los demás utilizando diferentes recursos verbales y no verbales, para no alterar la fluidez y dinamismo de las interacciones dialógicas. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
28. La directora y docentes presentan actitudes dialógicas y mantienen una comunicación expresada en el respeto mutuo, asimismo utilizan gestos agradables y apropiados en sus relaciones personales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
29. La directora y docentes emplean un lenguaje pertinente y coherente entre lo que piensa y dice; además tienen apertura frente a diferentes interlocuciones. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
30. La directora y docentes establecen canales de comunicación funcionales y comunican sus intereses y preocupaciones manteniendo la ilación de las ideas para un mejor entendimiento. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
31. La directora y docentes actúan respetando los intereses del otro para contribuir a mejorar la comunicación interna y el clima institucional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
32. La directora y docentes fomentan la participación de todos, considerando las circunstancias adversas de los demás, favoreciendo las relaciones sociales en la institución educativa. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
33. La directora y docentes comprenden los sentimientos y emociones de los demás y se preocupan por plantearles salidas y/o soluciones. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
34. La directora y docentes son capaces de captar, comprender y regular los estados emocionales de los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
35. La directora y docentes demuestran afecto y sensibilidad humana frente a situaciones familiares y de índole profesional con los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
36. La directora y docentes se conducen con honestidad y afecto en el desarrollo de su trabajo, y son sensibles a los problemas que presenta los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
37. La directora y docentes demuestran actitudes recíprocas y fomentan el trabajo colaborativo y/o cooperación. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
38. La directora y docentes ayudan y apoyan de manera voluntaria y generosa a los demás ante situaciones difíciles. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
39. La directora y docentes son capaces de mirar de forma directa a la otra persona, y establecer mayor contacto visual, favoreciendo una mayor relación empática. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
40. La directora y docentes reflexionan sobre sus formas de actuar, y se preocupan por brindar una atención de	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()

calidad al otro, y su repercusión beneficia las relaciones sociales y el clima institucional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	SUGERENCIAS:
41. La directora y docentes toman decisiones que gozan del consenso, participación y aprobación de la comunidad educativa. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
42. La directora y docentes se preocupan por hacer que las decisiones se respeten, ejecuten en forma coherente y se orienten a la solución de los problemas institucionales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
43. La directora y docentes planifican acciones de trabajo por iniciativa y voluntad propia, para mejorar la convivencia institucional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
44. La directora y docentes asumen con autonomía y responsabilidad sus diferentes roles y funciones; y son capaces de pensar con sentido crítico cuando las decisiones no están bien sustentadas. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
45. La directora y docentes son coherentes en sus planteamientos y opiniones al tomar decisiones. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
46. La directora y docentes son objetivos y asertivos cuando comunican sus decisiones a los demás; evitando los malos entendidos y rumores NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
47. La directora y docentes demuestran seguridad y confianza cuando toman decisiones, y estas actitudes se demuestra en los demás actores educativos. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
48. La directora y docentes actúan con prudencia y serenidad cuando emiten opiniones y demuestran su capacidad profesional al momento de sustentar y/o fundamentar sus decisiones. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
49. La directora y docentes aceptan ideas divergentes o que no concuerdan con sus planteamientos, específicamente durante las reuniones que se realizan en la institución educativa, concluyendo con acuerdos y compromisos institucionales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
50. La directora y docentes asumen la dialéctica como una forma de discrepar y analizar imparcialmente los problemas institucionales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
51. La directora y docentes se sienten identificados y comprometidos con la institución educativa demostrando gratitud y lealtad a la misma. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
52. La directora y docentes participan activamente en la consecución de los objetivos y metas institucionales, asimismo en actividades para mejorar la convivencia en la institución educativa. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:

53. La directora y docentes promueven el interaprendizaje al interactuar en grupos de trabajo y al desempeñar tareas propias de la institución. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
54. La directora y docentes demuestran un desempeño profesional eficiente y sus conocimientos también los aplica para mejorar el clima institucional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
55. La directora y docentes promueven el trabajo en equipo y demuestran actitudes democráticas para trabajar organizadamente. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
56. La directora y docentes respetan las ideas de los demás y consideran que el trabajo en equipo es una forma de mejorar las diferencias y discrepancias, por ende, se mejora las relaciones humanas. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
57. La directora y docentes coordinan permanentemente sus diferentes actividades, tanto institucionales como pedagógicas, como parte del trabajo inclusivo en la organización. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
58. La directora y docentes en el trabajo organizativo se integran y colaboran para promover espacios de capacitación y solucionar los diferentes problemas institucionales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
59. La directora y docentes promueven una convivencia expresada en el respeto de sus derechos y deberes laborales; asimismo, disfrutan en su trabajo del afecto y cariño de los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
60. La directora y docentes practican valores personales e institucionales con el fin de establecer una convivencia pacífica rechazando todo tipo de agresiones y violencia en el trabajo organizacional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>60</u> N° TD <u>-</u>
COMENTARIOS GENERALES	
OBSERVACIONES	


Dr. Gladys Sotoy Kuaré
 DOCENTE DE POSTGRADO



**CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

NOMBRE DEL JUEZ	Hilda Araminta Arroyo Contreras
PROFESIÓN	Profesora
TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Licenciada en Educación Primaria Doctora en Ciencias de la Educación
ESPECIALIDAD	Nivel Primaria
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UGEL - Chiclayo
CARGO	Especialista de Educación Primaria
TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10075 - PAMPA LA VICTORIA - PATAPO – LAMBAYEQUE 2015.	
NOMBRE DE LA TESIS	Mg. Rosa Guadalupe Gálvez Vásquez
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Tipo test Contexto: Auto administrado
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Proponer un modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima institucional del personal de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
	El instrumento consta de 60 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que

DETALLE DEL INSTRUMENTO

determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.

PREGUNTAS

<p>1. La directora y docentes respetan las normas de convivencia y promueven un clima favorable para las relaciones interpersonales.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA (X) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>2. En la institución educativa se sienten valorados como personas y se respeta el trabajo de acuerdo a su campo de acción.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA (X) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>3. La directora y docentes se interesan por organizar intercambios afectivos y valorativos para mejorar las relaciones humanas en la comunidad educativa</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA (X) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>4. La directora y docentes se esfuerzan por fomentar la interacción y el diálogo entre compañeros de trabajo, estudiantes y padres de familia.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA (X) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>5. La directora y docentes muestran una personalidad confiable y en sus relaciones personales existe confianza</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA (X) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>6. La directora y docentes en su trabajo gozan de la confianza de la comunidad educativa y existe un clima familiar y de confraternidad entre ellas</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA (X) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>7. La directora y docentes ponen en práctica habilidades sociales en sus relaciones interpersonales y su comportamiento en la sociedad es percibido con respeto.</p>	<p>TA (X) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	
<p>8. La directora y docentes son sociables y demuestran actitudes positivas para interactuar con los demás a pesar de las diferencias culturales y estatus social.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>9. La directora y docentes muestran cierta confianza y comparten entre ellos sentimientos, emociones, para encontrar posibles soluciones</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>10. La directora y docentes se preocupan por transformar sus emociones negativas en positivas para mejorar el clima institucional en la institución educativa</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>11. El liderazgo de la directora y docentes se expresan en actitudes democráticas, donde las actividades de la institución educativa son realizadas con la participación de todos, lo que a largo plazo trae como consecuencia mejores resultados.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>12. El liderazgo de directora y docentes fomenta la confianza, el respeto y el compromiso institucionales; asimismo, la motivación para crear un espíritu de equipo y emprender propuestas y proyectos que respondan a los objetivo y metas institucionales</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>13. La directora y docentes respetan los derechos y obligaciones de los demás, garantizando la igualdad y equidad de oportunidades para todos</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>14. La directora y docentes demuestran capacidad para liderar y hacer prevalecer el principio de autoridad en sus relaciones interpersonales</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>15. La directora y docentes utilizan el poder que les asiste tanto en lo pedagógico como en lo institucional para hacer prevalecer los intereses de la institución educativa</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>16. La directora y docentes asumen actitudes autocríticas y de reflexión cuando consideran que están equivocados o creen que deben mejorar en su desempeño profesional.</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	
<p>17. La directora y docentes demuestran capacidad para la resolución de conflictos interpersonales, y promueven espacios de confianza y confidencialidad para el tratamiento adecuado de los mismos.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>18. La directora y docentes se proponen actuar con reflexión, tolerancia y apertura de diálogo en la resolución de conflictos laborales.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>19. La directora y docentes manejan actitudes proactivas y se anticipan a los retos y metas institucionales</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>20. La directora de la institución educativa se anticipa a los posibles problemas que puedan generarse en la institución educativa y trata de establecer mecanismos para adelantarse a los hechos.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>21. La directora y docentes expresan con libertad y coherencia sus opiniones, sentimientos y propuestas para llegar a soluciones de grupo, sin imponerse a él.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>22. La directora y docentes demuestran capacidad de escucha y acepta las opiniones de los demás, buscando el consenso y la concertación.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>23. Se producen intercambios conversacionales con altura, objetividad y respeto para intercambiar información variada o discutir contenidos y/o situaciones que necesitan analizar y solucionar.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>24. La directora y docentes fortalecen el clima institucional a través del diálogo y el intercambio de experiencias</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>25. La directora y docentes hacen uso adecuado de los recursos lingüísticos como la argumentación con el fin de persuadir las situaciones de afecto o sugestión percibidos en su trabajo.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>26. La directora y docentes se expresan con propiedad y objetividad en sus opiniones para demostrar que están haciendo lo indicado o correcto.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

27. La directora y docentes se comunica con los demás utilizando diferentes recursos verbales y no verbales, para no alterar la fluidez y dinamismo de las interacciones dialógicas. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
28. La directora y docentes presentan actitudes dialógicas y mantienen una comunicación expresada en el respeto mutuo, asimismo utilizan gestos agradables y apropiados en sus relaciones personales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
29. La directora y docentes emplean un lenguaje pertinente y coherente entre lo que piensa y dice; además tienen apertura frente a diferentes interlocuciones. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
30. La directora y docentes establecen canales de comunicación funcionales y comunican sus intereses y preocupaciones manteniendo la ilación de las ideas para un mejor entendimiento. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
31. La directora y docentes actúan respetando los intereses del otro para contribuir a mejorar la comunicación interna y el clima institucional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
32. La directora y docentes fomentan la participación de todos, considerando las circunstancias adversas de los demás, favoreciendo las relaciones sociales en la institución educativa. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
33. La directora y docentes comprenden los sentimientos y emociones de los demás y se preocupan por plantearles salidas y/o soluciones. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
34. La directora y docentes son capaces de captar, comprender y regular los estados emocionales de los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
35. La directora y docentes demuestran afecto y sensibilidad humana frente a situaciones familiares y de índole profesional con los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
36. La directora y docentes se conducen con honestidad y afecto en el desarrollo de su trabajo, y son sensibles a los problemas que presenta los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
37. La directora y docentes demuestran actitudes recíprocas y fomentan el trabajo colaborativo y/o cooperación. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
38. La directora y docentes ayudan y apoyan de manera voluntaria y generosa a los demás ante situaciones difíciles. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
39. La directora y docentes son capaces de mirar de forma directa a la otra persona, y establecer mayor contacto visual, favoreciendo una mayor relación empática. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
40. La directora y docentes reflexionan sobre sus formas de actuar, y se preocupan por brindar una atención de	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()

<p>calidad al otro, y su repercusión beneficia las relaciones sociales y el clima institucional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>SUGERENCIAS:</p>
<p>41. La directora y docentes toman decisiones que gozan del consenso, participación y aprobación de la comunidad educativa. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>42. La directora y docentes se preocupan por hacer que las decisiones se respeten, ejecuten en forma coherente y se orienten a la solución de los problemas institucionales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>43. La directora y docentes planifican acciones de trabajo por iniciativa y voluntad propia, para mejorar la convivencia institucional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>44. La directora y docentes asumen con autonomía y responsabilidad sus diferentes roles y funciones; y son capaces de pensar con sentido crítico cuando las decisiones no están bien sustentadas. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>45. La directora y docentes son coherentes en sus planteamientos y opiniones al tomar decisiones. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>46. La directora y docentes son objetivos y asertivos cuando comunican sus decisiones a los demás; evitando los malos entendidos y rumores NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>47. La directora y docentes demuestran seguridad y confianza cuando toman decisiones, y estas actitudes se demuestra en los demás actores educativos. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>48. La directora y docentes actúan con prudencia y serenidad cuando emiten opiniones y demuestran su capacidad profesional al momento de sustentar y/o fundamentar sus decisiones. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>49. La directora y docentes aceptan ideas divergentes o que no concuerdan con sus planteamientos, específicamente durante las reuniones que se realizan en la institución educativa, concluyendo con acuerdos y compromisos institucionales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>50. La directora y docentes asumen la dialéctica como una forma de discrepar y analizar imparcialmente los problemas institucionales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>51. La directora y docentes se sienten identificados y comprometidos con la institución educativa demostrando gratitud y lealtad a la misma. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>
<p>52. La directora y docentes participan activamente en la consecución de los objetivos y metas institucionales, asimismo en actividades para mejorar la convivencia en la institución educativa. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:</p>

53. La directora y docentes promueven el interaprendizaje al interactuar en grupos de trabajo y al desempeñar tareas propias de la institución. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(X) TD() SUGERENCIAS:
54. La directora y docentes demuestran un desempeño profesional eficiente y sus conocimientos también los aplica para mejorar el clima institucional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(X) TD() SUGERENCIAS:
55. La directora y docentes promueven el trabajo en equipo y demuestran actitudes democráticas para trabajar organizadamente. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(X) TD() SUGERENCIAS:
56. La directora y docentes respetan las ideas de los demás y consideran que el trabajo en equipo es una forma de mejorar las diferencias y discrepancias, por ende, se mejora las relaciones humanas. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(X) TD() SUGERENCIAS:
57. La directora y docentes coordinan permanentemente sus diferentes actividades, tanto institucionales como pedagógicas, como parte del trabajo inclusivo en la organización. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(X) TD() SUGERENCIAS:
58. La directora y docentes en el trabajo organizativo se integran y colaboran para promover espacios de capacitación y solucionar los diferentes problemas institucionales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(X) TD() SUGERENCIAS:
59. La directora y docentes promueven una convivencia expresada en el respeto de sus derechos y deberes laborales; asimismo, disfrutan en su trabajo del afecto y cariño de los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(X) TD() SUGERENCIAS:
60. La directora y docentes practican valores personales e institucionales con el fin de establecer una convivencia pacífica rechazando todo tipo de agresiones y violencia en el trabajo organizacional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(X) TD() SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>60</u> N° TD <u>-</u>
COMENTARIOS GENERALES	
OBSERVACIONES	


HILDA ARAHINTA ARROYO CONTRERAS

JUEZ EXPERTO



CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

NOMBRE DEL JUEZ	Nilda Rosario Arroyo Contreras
PROFESIÓN	Profesora
TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Licenciada en Educación Primaria Doctora en Administración de la Educación
ESPECIALIDAD	Nivel Primaria
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Institución Educativa N° 1011 - Fco. Bolognesi - José L. O. - Chiclayo
CARGO	Docente de aula
TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	
<p>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10075 - PAMPA LA VICTORIA - PATAPO – LAMBAYEQUE 2015.</p>	
NOMBRE DE LA TESISTA	Mg. Rosa Guadalupe Gálvez Vásquez
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Tipo test Contexto: Auto administrado
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Proponer un modelo de gestión estratégico basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima institucional del personal de la institución educativa N° 10075 - Pampa La Victoria - Pátapo – Lambayeque 2015
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
<p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.</p>	
	El instrumento consta de 60 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que

DETALLE DEL INSTRUMENTO	determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
--------------------------------	--

PREGUNTAS

<p>1. La directora y docentes respetan las normas de convivencia y promueven un clima favorable para las relaciones interpersonales.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>2. En la institución educativa se sienten valorados como personas y se respeta el trabajo de acuerdo a su campo de acción.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>3. La directora y docentes se interesan por organizar intercambios afectivos y valorativos para mejorar las relaciones humanas en la comunidad educativa</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>4. La directora y docentes se esfuerzan por fomentar la interacción y el diálogo entre compañeros de trabajo, estudiantes y padres de familia.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>5. La directora y docentes muestran una personalidad confiable y en sus relaciones personales existe confianza</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>6. La directora y docentes en su trabajo gozan de la confianza de la comunidad educativa y existe un clima familiar y de confraternidad entre ellas</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>7. La directora y docentes ponen en práctica habilidades sociales en sus relaciones interpersonales y su comportamiento en la sociedad es percibido con respeto.</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)		
<p>8. La directora y docentes son sociables y demuestran actitudes positivas para interactuar con los demás a pesar de las diferencias culturales y estatus social.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p>	<p>TD()</p>
<p>9. La directora y docentes muestran cierta confianza y comparten entre ellos sentimientos, emociones, para encontrar posibles soluciones</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p>	<p>TD()</p>
<p>10. La directora y docentes se preocupan por transformar sus emociones negativas en positivas para mejorar el clima institucional en la institución educativa</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p>	<p>TD()</p>
<p>11. El liderazgo de la directora y docentes se expresan en actitudes democráticas, donde las actividades de la institución educativa son realizadas con la participación de todos, lo que a largo plazo trae como consecuencia mejores resultados.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p>	<p>TD()</p>
<p>12. El liderazgo de directora y docentes fomenta la confianza, el respeto y el compromiso institucionales; asimismo, la motivación para crear un espíritu de equipo y emprender propuestas y proyectos que respondan a los objetivo y metas institucionales</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p>	<p>TD()</p>
<p>13. La directora y docentes respetan los derechos y obligaciones de los demás, garantizando la igualdad y equidad de oportunidades para todos</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p>	<p>TD()</p>
<p>14. La directora y docentes demuestran capacidad para liderar y hacer prevalecer el principio de autoridad en sus relaciones interpersonales</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p>	<p>TD()</p>
<p>15. La directora y docentes utilizan el poder que les asiste tanto en lo pedagógico como en lo institucional para hacer prevalecer los intereses de la institución educativa</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p>	<p>TD()</p>
<p>16. La directora y docentes asumen actitudes autocríticas y de reflexión cuando consideran que están equivocados o creen que deben mejorar en su desempeño profesional.</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p>	<p>TD()</p>

NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	
17. La directora y docentes demuestran capacidad para la resolución de conflictos interpersonales, y promueven espacios de confianza y confidencialidad para el tratamiento adecuado de los mismos. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
18. La directora y docentes se proponen actuar con reflexión, tolerancia y apertura de diálogo en la resolución de conflictos laborales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
19. La directora y docentes manejan actitudes proactivas y se anticipan a los retos y metas institucionales NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
20. La directora de la institución educativa se anticipa a los posibles problemas que puedan generarse en la institución educativa y trata de establecer mecanismos para adelantarse a los hechos. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
21. La directora y docentes expresan con libertad y coherencia sus opiniones, sentimientos y propuestas para llegar a soluciones de grupo, sin imponerse a él. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
22. La directora y docentes demuestran capacidad de escucha y acepta las opiniones de los demás, buscando el consenso y la concertación. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
23. Se producen intercambios conversacionales con altura, objetividad y respeto para intercambiar información variada o discutir contenidos y/o situaciones que necesitan analizar y solucionar. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
24. La directora y docentes fortalecen el clima institucional a través del diálogo y el intercambio de experiencias NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
25. La directora y docentes hacen uso adecuado de los recursos lingüísticos como la argumentación con el fin de persuadir las situaciones de afecto o sugestión percibidos en su trabajo. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
26. La directora y docentes se expresan con propiedad y objetividad en sus opiniones para demostrar que están haciendo lo indicado o correcto. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:

27. La directora y docentes se comunica con los demás utilizando diferentes recursos verbales y no verbales, para no alterar la fluidez y dinamismo de las interacciones dialógicas. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
28. La directora y docentes presentan actitudes dialógicas y mantienen una comunicación expresada en el respeto mutuo, asimismo utilizan gestos agradables y apropiados en sus relaciones personales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
29. La directora y docentes emplean un lenguaje pertinente y coherente entre lo que piensa y dice; además tienen apertura frente a diferentes interlocuciones. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
30. La directora y docentes establecen canales de comunicación funcionales y comunican sus intereses y preocupaciones manteniendo la ilación de las ideas para un mejor entendimiento. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
31. La directora y docentes actúan respetando los intereses del otro para contribuir a mejorar la comunicación interna y el clima institucional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
32. La directora y docentes fomentan la participación de todos, considerando las circunstancias adversas de los demás, favoreciendo las relaciones sociales en la institución educativa. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
33. La directora y docentes comprenden los sentimientos y emociones de los demás y se preocupan por plantearles salidas y/o soluciones. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
34. La directora y docentes son capaces de captar, comprender y regular los estados emocionales de los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
35. La directora y docentes demuestran afecto y sensibilidad humana frente a situaciones familiares y de índole profesional con los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
36. La directora y docentes se conducen con honestidad y afecto en el desarrollo de su trabajo, y son sensibles a los problemas que presenta los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
37. La directora y docentes demuestran actitudes recíprocas y fomentan el trabajo colaborativo y/o cooperación. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
38. La directora y docentes ayudan y apoyan de manera voluntaria y generosa a los demás ante situaciones difíciles. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
39. La directora y docentes son capaces de mirar de forma directa a la otra persona, y establecer mayor contacto visual, favoreciendo una mayor relación empática. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS:
40. La directora y docentes reflexionan sobre sus formas de actuar, y se preocupan por brindar una atención de	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()

<p>calidad al otro, y su repercusión beneficia las relaciones sociales y el clima institucional.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>SUGERENCIAS:</p>
<p>41. La directora y docentes toman decisiones que gozan del consenso, participación y aprobación de la comunidad educativa.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>42. La directora y docentes se preocupan por hacer que las decisiones se respeten, ejecuten en forma coherente y se orienten a la solución de los problemas institucionales.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>43. La directora y docentes planifican acciones de trabajo por iniciativa y voluntad propia, para mejorar la convivencia institucional.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>44. La directora y docentes asumen con autonomía y responsabilidad sus diferentes roles y funciones; y son capaces de pensar con sentido crítico cuando las decisiones no están bien sustentadas.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>45. La directora y docentes son coherentes en sus planteamientos y opiniones al tomar decisiones.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>46. La directora y docentes son objetivos y asertivos cuando comunican sus decisiones a los demás; evitando los malos entendidos y rumores</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>47. La directora y docentes demuestran seguridad y confianza cuando toman decisiones, y estas actitudes se demuestra en los demás actores educativos.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>48. La directora y docentes actúan con prudencia y serenidad cuando emiten opiniones y demuestran su capacidad profesional al momento de sustentar y/o fundamentar sus decisiones.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>49. La directora y docentes aceptan ideas divergentes o que no concuerdan con sus planteamientos, específicamente durante las reuniones que se realizan en la institución educativa, concluyendo con acuerdos y compromisos institucionales.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>50. La directora y docentes asumen la dialéctica como una forma de discrepar y analizar imparcialmente los problemas institucionales.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3)SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>51. La directora y docentes se sienten identificados y comprometidos con la institución educativa demostrando gratitud y lealtad a la misma.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
<p>52. La directora y docentes participan activamente en la consecución de los objetivos y metas institucionales, asimismo en actividades para mejorar la convivencia en la institución educativa.</p> <p>NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)</p>	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

53. La directora y docentes promueven el interaprendizaje al interactuar en grupos de trabajo y al desempeñar tareas propias de la institución. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA <input checked="" type="checkbox"/> SUGERENCIAS:	TD ()
54. La directora y docentes demuestran un desempeño profesional eficiente y sus conocimientos también los aplica para mejorar el clima institucional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA <input checked="" type="checkbox"/> SUGERENCIAS:	TD ()
55. La directora y docentes promueven el trabajo en equipo y demuestran actitudes democráticas para trabajar organizadamente. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA <input checked="" type="checkbox"/> SUGERENCIAS:	TD ()
56. La directora y docentes respetan las ideas de los demás y consideran que el trabajo en equipo es una forma de mejorar las diferencias y discrepancias, por ende, se mejora las relaciones humanas. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA <input checked="" type="checkbox"/> SUGERENCIAS:	TD ()
57. La directora y docentes coordinan permanentemente sus diferentes actividades, tanto institucionales como pedagógicas, como parte del trabajo inclusivo en la organización. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA <input checked="" type="checkbox"/> SUGERENCIAS:	TD ()
58. La directora y docentes en el trabajo organizativo se integran y colaboran para promover espacios de capacitación y solucionar los diferentes problemas institucionales. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA <input checked="" type="checkbox"/> SUGERENCIAS:	TD ()
59. La directora y docentes promueven una convivencia expresada en el respeto de sus derechos y deberes laborales; asimismo, disfrutan en su trabajo del afecto y cariño de los demás. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA <input checked="" type="checkbox"/> SUGERENCIAS:	TD ()
60. La directora y docentes practican valores personales e institucionales con el fin de establecer una convivencia pacífica rechazando todo tipo de agresiones y violencia en el trabajo organizacional. NUNCA (1) A VECES (2) CASI SIEMPRE (3) SIEMPRE(4)	TA <input checked="" type="checkbox"/> SUGERENCIAS:	TD ()
PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>60</u> N° TD <u>-</u>	
COMENTARIOS GENERALES		
OBSERVACIONES		


 Nilda Rosario Araya Bautista
 JUEZ EXPERTO

ANEXO N° 06

	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-FR-02.02 Versión : 09 Fecha : 31-07-2018 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo Rosa Guadalupe Gómez Vásquez, identificado con DNI N° 16724449, egresado de la Escuela Profesional de Post Grado de la Universidad César Vallejo, autorizo No autorizo la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Modelo de Gestión Estratégico Basado en el Liderazgo de Transformación para mejorar el Clima Institucional del Personal de la Institución Educativa N° 1093 Pampa la Victoria - Pátapo - Lambayeque 2015"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



 FIRMA

DNI: 16724449

FECHA: 31 de julio del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SCC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

ANEXO N° 07




ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Carlos Cherre Antón** asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de la estudiante: **Mg. ROSA GUADALUPE GÁLVEZ VÁSQUEZ**, Titulada: **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10075 - PAMPA LA VICTORIA - PATAPO – LAMBAYEQUE 2015**. Constató que la misma tiene un índice de similitud de 25%.

Verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, junio del 2018


Dr. **Carlos Cherre Antón**
Docente asesor de tesis
DNI: 40991682

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5