



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA
GESTION EDUCATIVA EN LA IEP CEIBOS – CHICLAYO**

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

AUTORES

Mg. PEPE PURISACA VIGIL
Mg. ANGELICA YULIANA SOBRINO OLEA.

ASESOR:

Dra. BERTILA HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

**LINEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA**

CHICLAYO – PERÚ

2017

PÁGINA DE JURADO

Dra. Ruth Esther Carrasco Ruiz

Presidente

Dr. Herry Lloclla Gonzales

Secretario

Dra. Bertila Hernández Fernández

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Sobrino Olea Angélica Yuliana, egresado (a) del Programa de Maestría () Doctorado (x) Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16733848

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor(a) de la tesis titulada: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA EN LA IEP CEIBOS – CHICLAYO**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctor en 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.

Pimentel, 30 de noviembre de 2017

Firma

Nombres y Apellidos: Angélica Yuliana Sobrino Olea

DNI: 16733848

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Purisaca Vigil Pepe, egresado (a) del Programa de Maestría () Doctorado (x) Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 17551374

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA EN LA IEP CEIBOS – CHICLAYO**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctor en 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.

Pimentel, 30 de noviembre de 2017

Firma

Nombres y Apellidos: Pepe Purisaca Vigil

DNI: 17551374

Dedicatoria

*A Dios por ser guía en mí
caminar diario.*

*A mis padres por su amor y apoyo
incondicional.*

*In memoria: A mi Mamá
Panchita por ser ejemplo en mi
vida.*

Angélica Yuliana

*A mi padre Juan Augusto, que
desde el cielo ilumina mis pasos.*

Pepe

Agradecimientos

A la Universidad César Vallejo por brindarnos la oportunidad de profundizar nuestros conocimientos, los cuales contribuirán a enriquecer el quehacer educativo.

A la plana directiva de la Colegio Particular “Ceibos” por brindarnos la oportunidad de concretar el presente trabajo estudio.

A la Doctora Bertila Hernández Fernández, por su valiosa orientación durante la elaboración y ejecución del presente trabajo de investigación.

Los autores.

Presentación

Señores miembros del jurado presentamos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación el cual se ha denominado: “Liderazgo Transformacional para mejorar la Gestión Educativa en la IEP Ceibos - Chiclayo”, investigación desarrollada con el objetivo de mejorar la gestión educativa en dicho centro educativo, puesto que la clave de una gestión acertada en las organizaciones está en su capital humano; en la actualidad los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre las relaciones humanas.

Lo que impulsó a la realización de este tema fue la necesidad de mejorar los niveles de gestión educativa y liderazgo dentro de la Institución Educativa Ceibos, permitiendo diagnosticar qué elementos facilitan o dificultan la buena relación entre la plana directiva, docentes, administrativos y alumnas, para que finalizada la presente investigación se opte por planes específicos en mejora de su organización.

Los autores.

Índice

Página de Jurado	II
Declaración Jurada	III
Dedicatoria	V
Agradecimientos.....	VI
Presentación	VII
Índice.....	VIII
Resumen.....	XI
Abstract.....	XII
Introducción.....	XIII

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.....	18
1.1.1.- A Nivel Internacional.....	18
1.1.2.- A Nivel de Latinoamérica.....	19
1.1.3.- A Nivel Nacional.....	21
1.1.4.- A Nivel Local:	23
1.2. Formulación del problema	24
1.3. Justificación.....	24
1.4. Limitaciones.....	27
1.5. Antecedentes de estudio.....	27
1.6. Objetivos	31
1.6.1.- Objetivo general.....	31
1.6.2.- Objetivos específicos.....	32

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico	34
2.1.1. Teoría General sobre la Gestión Educativa.....	34
2.1.2. Dimensiones de la Gestión Educativa.	35

2.1.3.- Dimensiones y área de intervención de una institución educativa.....	36
2.1.4.- Ámbitos de la Gestión Escolar.....	36
2.1.5.- Ruta del mejoramiento educativo.	37
2.1.6.- Principios de la gestión educativa	38
2.1.7.- El Liderazgo Transformacional según Leithwood.	40
2.1.8. El Liderazgo Distribuido.....	40
2.1.9. Liderazgo Inspiracional o Motivación Inspiracional.....	41
2.2. Marco Conceptual	44
2.2.1.- Liderazgo Transformacional.	44
2.2.2.- Gestión Educativa.....	44

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Marco Metodológico	47
3.2. Hipótesis.....	47
3.3. Variables.....	47
3.3.1. Definición Conceptual de las Variables.....	47
3.3.1.1.- Liderazgo Transformacional.....	47
3.3.1.2.- Gestión Educativa.....	48
3.3.2. Definición Operacional.....	48
3.4. Metodología.....	51
3.4.1. Tipo de Estudio.....	51
3.4.2. Diseño.....	51
3.5. Población y muestra.....	52
3.5.1 Población.....	52
3.5.2 Muestra.....	52
3.6. Método de Investigación.....	52
3.6.1. Métodos de investigación.....	52
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
3.7.1. Técnicas.....	52
3.7.2. Instrumentos.....	53
3.8. Método de Análisis de datos.....	53

**CAPÍTULO IV
RESULTADOS**

4.1. Descripción de los Resultados55

**CAPÍTULO V
PROPUESTA**

5. Propuesta..... 65

5.1. Nombre de la propuesta..... 65

5.2. Fundamentación.....65

5.3. Objetivos..... 65

 5.3.1.- Objetivo General..... 65

 5.3.2.- Objetivos Específicos..... 65

5.4.- Productos del Proyecto..... 66

 5.4.1.- Etapas y Actividades..... 66

5.5.- Beneficiarios del Proyecto..... 66

 5.5.1.- Beneficiarios Directos..... 66

 5.5.2.- Beneficiarios Indirectos..... 67

5.6. Impacto de la Propuesta..... 67

5.7. Resultados de la Validación de la Propuesta..... 73

**CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN**

6. Discusión.....78

 6.1. Discusión de Resultados..... 78

**CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES**

Conclusiones.....80

**CAPÍTULO VIII
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Referencias Bibliográficas 82

ANEXOS.....85

Resumen

El presente trabajo de investigación es de carácter Cuantitativo, no experimental con propuesta, tuvo por objetivo proponer un liderazgo transformacional para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa Privada CEIBOS de la ciudad de Chiclayo. En ese sentido, con una muestra que corresponde al total del universo del personal directivo, jerárquico y docente de la citada institución educativa, se les aplicó el cuestionario de preguntas las mismas que tuvieron como propósito indagar acerca de la gestión escolar, el acompañamiento y monitoreo pedagógico, la planificación estratégica de la institución educativa y la gestión académica.

De los resultados producto de la aplicación del cuestionario, se deduce que en cuanto al clima organizacional se evidencia que este presenta un alto porcentaje de indiferencia en la participación de los diversos actores educativos de la citada institución educativa. Del mismo modo, en lo que respecta al fomento del trabajo en equipo para generar las buenas prácticas de gestión, se ha evidenciado que este presenta un alto índice de indiferencia y poco deseo de participar en los trabajos en equipo. Así mismo, en cuanto a la participación docente en la elaboración de los objetivos estratégicos se ha evidenciado que hay un alto porcentaje de indiferencia en la participación de los docentes.

Los resultados de esta prueba permitieron establecer los bajos niveles de liderazgo en los actores educativos de la institución en estudio, lo cual permitió la comprobación de la hipótesis. Del mismo modo, se consiguió establecer la necesidad de proponer un modelo de liderazgo transformacional para desarrollar competencias de liderazgo en los diversos actores de la Institución Educativa CEIBOS de la ciudad de Chiclayo.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, mejora de la gestión educativa

Abstract

The present research work is Quantitative, not experimental with proposal, aimed to propose a transformational leadership to improve educational management in the Private Educational Institution CEIBOS of the city of Chiclayo. In this sense, with a sample that corresponds to the total universe of the directive, hierarchical and teaching staff of the aforementioned educational institution, the questionnaire was applied to them, the purpose of which was to inquire about school management, monitoring and monitoring. pedagogical, the strategic planning of the educational institution and the academic management.

From the results of the application of the questionnaire, it can be deduced that in terms of the organizational climate it is evident that this presents a high percentage of indifference in the participation of the various educational actors of the aforementioned educational institution. Similarly, with regard to the promotion of teamwork to generate good management practices, it has been shown that this presents a high index of indifference and little desire to participate in team work. Likewise, in terms of teacher participation in the development of strategic objectives has shown that there is a high percentage of indifference in the participation of teachers.

The results of this test allowed to establish the low levels of leadership in the educational actors of the institution under study, which allowed the verification of the hypothesis. In the same way, it was possible to establish the need to propose a model of transformational leadership to develop leadership competencies in the various actors of the CEIBOS Educational Institution of the city of Chiclayo.

Keywords: Transformational leadership, improvement of educational management.

Introducción

En la actualidad, las instituciones educativas a nivel mundial vienen pasando por una total transformación de la cual el Perú no es ajeno a dichos cambios, lo cual conduce a que las instituciones y entes educativos respondan a todas las exigencias que demanda la sociedad global, por lo cual se requiere de ciudadanos con capacidad de adaptación a dichos cambios, por tanto el Ministerio de Educación Peruano viene impulsando las mejoras educativas las cuales deben significar un cambio para que así responda a las modernas tendencias pedagógicas con el propósito de incluir a las escuelas a la sociedad del conocimiento, así como de la información y de la modernidad.

Es así que se espera que las instituciones públicas como las privadas logren brindar una educación de calidad y una permanente reflexión de la práctica pedagógica con el fin de intervenirla, reorientarla y mejorarla. Es así que el gobierno central como también algunos gobiernos locales vienen incorporando dentro de sus agendas, propuestas para mejorar la calidad educativa, y para ello, es necesario ejecutar acciones algunas acciones que permitan el cambio, lo cual va a generar información que permita reflexionar sobre el hecho educativo y en consecuencia, se sabrá cómo actuar sobre él.

Las instituciones educativas son consideradas espacios muy privilegiados, ay que en ellas tenemos la gran oportunidad de aprender a convivir y desarrollar diversas capacidades, las cuales son necesarias para convertirse en ciudadanos responsables, debiendo asumir los valores que conllevan a vivir en democrática, para posteriormente podamos ponerlos en práctica a lo largo de nuestra vida, en la actualidad es un reto contar con instituciones educativas donde todos los integrantes trabajen en equipo para conseguir un fin común, para ello se necesita contar con un clima armonioso en donde se den las condiciones adecuadas y necesarias para el mejor desenvolvimiento de los docentes.

Es pues, en las instituciones educativas el lugar donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo, es por ello que se requiere de espacios agradables donde se practique el respeto con principio básico de dicha convivencia, la tolerancia, la comunicación y pero sobre todo el liderazgo institucional, lo cual va a contribuir a la eficacia de las instituciones. Sin embargo, podemos observar que las instituciones educativas, sean públicas o privadas se ven afectadas por la deficiente comunicación entre docentes, ello va a repercutir en la organización y desempeño adecuado que debe tener cada docente, ya que muchos de ellos se encuentran desmotivados, esto podría deberse a diversos factores como la remuneración, ya que no se sienten recompensados por todo el esfuerzo que realizan día a día y también por la falta de comunicación que se da entre los directivos de la Institución Educativa Ceibos, como con los docentes y las alumnas.

Existen también otros factores que pueden estar repercutiendo en el desempeño docente como es el desgaste emocional ante los conflictos en la institución educativa, el estrés por la doble carga laboral en algunos casos, la situación de inestabilidad en su puesto de trabajo, ya que algunos docentes son contratados por periodos anuales. Asimismo, se puede apreciar que en muchos casos no existe una confianza entre docentes lo que dificulta un trabajo en equipo, cada quien trabaja aisladamente lo que afecta las relaciones en la institución, o se ven obligados al cumplimiento de las actividades institucionales, todos estos problemas traen consigo un deterioro de las relaciones, afectando en algunos casos el desempeño docente.

El docente es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la misma naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. En este sentido, el clima institucional y desempeño docente constituyen un elemento fundamental para observar y analizar una información clara y fiable sobre las condiciones del proceso

educativo, sus componentes y los actores que en él participan y la hacen posible. Al respecto, debe proporcionar información valiosa para el beneficio de los educandos en su aprendizaje, de igual forma contribuir a que el docente se sienta a gusto con la labor que desempeña, el clima es la percepción global y dinámica que tienen los profesores y directivos de una institución y del ambiente en el que se desarrolla su trabajo.

La presente investigación titulada: Liderazgo Transformacional para mejorar la Gestión Educativa En La IEP Ceibos – Chiclayo ha sido impulsada por la necesidad de contar con docentes competentes en todos los aspectos dentro de dicha institución lo cual conlleva a tener un clima laboral adecuado que va en beneficio de directivos, docentes y alumnas y así mejorar la gestión educativa, permitiendo diagnosticar qué elementos facilitan o dificultan la buena gestión educativa y a sí adoptar planes de mejora para la organización.

Teniendo como objeto de estudio proponer un liderazgo Transformacional para mejorar la gestión educativa en la IEP Ceibos Chiclayo, por lo que se ha elaborado una propuesta de liderazgo transformacional para mejorar la calidad en la Gestión Educativa de la IEP CEIBOS, siguiendo las estructuras necesarias y correspondientes que permitan promover en los diferentes actores educativos, para que tengan mejor actitud en su actuar al interior de la Institución Educativa, llegando a la conclusión de que los niveles en que se encuentra la gestión educativa muestran que ésta debe ser mejorada para lograr un servicio que se basa en la eficiencia, eficacia y calidad educativa.

El presente estudio consta de VIII Capítulos a desarrollar:

El Capítulo I denominado Problema de Investigación abarca los puntos de: Planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, limitaciones, antecedentes de estudio y los objetivos: general y específicos.

El Capítulo II: Contiene el marco teórico y el marco conceptual, así como la definición conceptual de la terminología empleada.

El Capítulo III: Llamado Marco Metodológico el cual contiene hipótesis, variables, definición operacional, metodología, población y muestra, método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y método de análisis de datos.

El Capítulo IV: Contienen los Resultados en su descripción, discusión de resultados y la contratación de la hipótesis.

El Capítulo V: Contienen los Resultados en su descripción, discusión de resultados y la contratación de la hipótesis.

El Capítulo VI: Contienen la propuesta, nombre de la propuesta, fundamentación, objetivos, producto del proyecto, beneficiarios del proyecto, impacto de la propuesta y resultados de validación de la propuesta.

El Capítulo VII: Contienen la discusión de los resultados obtenidos.

El Capítulo VIII: Contienen las conclusiones del trabajo de investigación.

El presente trabajo de investigación lo ponemos a disposición del público usuario y de los investigadores de estos temas a quienes les pedimos nos hagan llegar sus comentarios críticos que servirán para enriquecer su contenido y mejorar los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.- Planteamiento del problema.

1.1.1.- A Nivel Internacional:

Caligiore (2005) realizó una investigación con el propósito de diagnosticar el clima organizacional y el desempeño docente, en la cual manifiesta "la investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. A la muestra de 86 docentes, obtenida por muestreo estratificado simple, se le aplicó una encuesta", así mismo manifiesta que "los resultados reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente" Caligiore (2005)

Caligiore (2005) En el estudio realizado concluye "sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones"

Silva (2011) realizó una investigación que tuvo como propósito "examinar las características del clima institucional, a partir del rol de los docentes y de las experiencias de aprendizajes de los estudiantes como un factor determinante en la educación". Se utilizó una encuesta de "diez preguntas, distribuidas específicamente bajo tres parámetros: el ámbito de la gerencia, el ámbito curricular y el ámbito de liderazgo dentro del clima institucional" Silva (2011) El estudio concluye que como característica del "Colegio Sara Serrano de Maridueña se ha podido constatar a través del estudio de las encuestas realizadas a los diferentes actores y la observación directa" Silva (2011), que cada quien trabaja aisladamente y fuera del contexto real.

Navarro y Barraza (2013) en su trabajo "Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión": claves hacia la transformación indican que:

En años recientes la carga de trabajo de los líderes escolares se ha elevado e intensificado como resultado de una mayor autonomía escolar y responsabilidad por los resultados de aprendizaje. Las expectativas en cuanto

a las escuelas y los líderes escolares han cambiado profundamente. De acuerdo con estos cambios, las funciones y responsabilidades de los líderes escolares se han expandido e intensificado.

En este trabajo, "los autores nos llevan a inferir que en los últimos tiempos a la escuela se le está dando mayores atribuciones y responsabilidades, lo que le hace tener una sobre carga en su trabajo, exigiéndoles mayores resultados en los aprendizajes generando expectativas que hasta la fecha se ven un tanto difíciles de alcanzar; las mismas que desde la escuela se han asumido como un reto, el que cuenta con un camino bastante claro para concretizarlo" Navarro y Barraza (2013)

1.1.2.- A Nivel de Latinoamérica:

Weinstein, Hernández, Cuéllar y Flessa (2014), en su trabajo: "Liderazgo escolar en américa latina y el caribe: Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región", Facultad de Educación – Universidad Diego Portales, UNESCO; dieron los siguientes alcances:

No obstante, la alta prevalencia de directores que cuentan con una formación especializada en el área, los estudios más específicos a nivel de algunos países de la región han reportado las debilidades de la oferta existente, como lo atestigua la investigación procedente de Argentina (Medrazza y Bilbao, 2011), Brasil (De Basto Teixeira y Malini, s/i), Chile (Muñoz et al., 2010), México (Santizo, 2009), Costa Rica (Davis, s/i), entre otros países. Estos estudios han dado cuenta de que aun cuando la oferta formativa en dichos países es amplia -siendo otorgada por instituciones públicas o privadas-, ésta no ha alcanzado los estándares necesarios para responder a las crecientes demandas y responsabilidades de los líderes escolares en los diversos momentos de su carrera, ni tampoco ha priorizado el foco en lo pedagógico o en metodologías de formación prácticas o experienciales.

De esta manera, el principal desafío en el área - relevado por el estudio UNESCO-OREALC (2014) "corresponde a la necesidad de que las autoridades educativas fomenten el desarrollo de una oferta educativa de calidad y pertinente para los directores de establecimientos escolares, para lo cual la generación de evidencia y de aprendizajes derivados de los programas de formación innovadores implementados en nuestra particular realidad latinoamericana –a la cual apunta este

estudio- es de especial interés". Al mismo tiempo manifiesta que "La necesidad de avanzar hacia investigaciones contextualizadas en esta materia aparece como particularmente clave ante los hallazgos de la aún incipiente literatura centrada en este tópico en países en desarrollo que ha detectado particularidades importantes en el rol de los directivos en sistemas escolares de estas características y ha formulado un fuerte llamado hacia la consideración del contexto socio-educativo en las estrategias orientadas a su potenciación" (Oplatka, 2004).

En este trabajo, he visualizar que los investigadores dan cuenta que en muchos países de América latina existen Instituciones formativas de educadores, tanto públicas como privadas; sin embargo estas no alcanzado niveles óptimos de calidad, por lo que la UNESCO considera que las diversas autoridades educativas deben intervenís con programas específicos para fortalecer las competencias de los líderes educativos y de este modo, avanzar con el desarrollo educativo a nivel de los países de la región.

CHAPARRO (2012). En su Informe final de investigación para optar el título de Magíster en Educación. "Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión del equipo directivo de unitropico a propósito de las mejoras institucionales". Hace las siguientes recomendaciones:

- "Es bueno para la Fundación Universitaria Unitrópico reorientar el trabajo de gestión desde los principios del liderazgo transformacional, para el caso, se diseña una propuesta (son los talleres que se explican en páginas siguientes) (ver anexo1) que genere cambios, nuevas formas para propiciar el crecimiento y alcance de mejoras institucionales, lo cual tendría un impacto transversal en todas las acciones de la gestión directiva, en el quehacer pedagógico, académico, investigativo, administrativo de la universidad" Chaparro (2012).
- "Es muy importante mejorar la comunicación entre todos los estamentos de la universidad para que las acciones y estrategias que se realizan desde la dirección se conozcan oportunamente y además se constituyan en un elemento de mejora en las relaciones interpersonales, se recomiendan talleres para manejar la comunicación efectiva y la interacción grupal" Chaparro (2012).
- "En Unitropico se requieren más acciones pedagógicas para fortalecer el sentido de pertenencia, el reconocimiento individual y profesional de sus integrantes y

fortalecer clima laboral en todos los departamentos de la universidad, se recomienda la aplicación y desarrollo de talleres que se relacionen con sensibilización, confianza, la integración de grupo, entre otros" Chaparro (2012).

- "Como estrategias y acciones directivas de gestión es necesario que sistematicen y socialicen los procesos institucionales de evaluación y seguimiento en todos los estamentos de institución, para ello se recomienda el uso del ciclo Deming:(Planear, hacer, verificar y actuar), como herramienta que se utiliza en la mayoría de procesos de mejora continua, implementando las acciones en cada paso del ciclo, además es una forma de implementar la cultura de la evaluación en la universidad" Chaparro (2012).

Estos estudios me han orientado para establecer una estrategia con el propósito de fomentar el liderazgo transformacional la misma que esté orientada a generar cambios que promuevan el desarrollo de las Instituciones Educativas logrando una transversalidad en todas las acciones del quehacer de la función directiva, especialmente en lo pedagógico, en la investigación, en lo académico y en lo administrativo. En esta estrategia, es importante tener un nivel alto en la comunicación con todos los estamentos que intervienen en el la practica educativa de la institución.

1.1.3.- A Nivel Nacional.

Milla (2008) realizó una investigación que tuvo como propósito establecer la relación que existe entre el clima organizacional referido también al liderazgo y el rendimiento académico. La metodología empleada fue descriptivo correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por alumnos de 4º de secundaria. Se concluye que existe una correlación moderada inversa altamente significativa entre la dimensión instruccional del clima organizacional y el promedio de la prueba de conocimiento. De igual forma existe correlación débil inversa altamente significativa entre la dimensión del clima organizacional y el rendimiento académico de los alumnos del 4º grado de secundaria de la Institución Educativa No 7096 "Príncipe de Asturias" de Villa el Salvador.

Gonzales (2010) analizó los estilos de liderazgo desde una perspectiva micro política y en un contexto cultural que revaloriza la importancia de la solidaridad y opiniones compartidas entre los miembros de la institución. La investigación es exploratoria y de tipo descriptivo, enmarcada en tres variables fundamentales: Liderazgo participativo, carismático y autoritario, que permitió esclarecer las características más resaltantes de los estilos de liderazgos, determinando de esta manera que los docentes adoptan un estilo autoritario ante determinadas situaciones que atraviesa la institución, que no es, determinante ni significativo ante los demás estilos de liderazgo, por lo tanto los docentes presentan rasgos de los diferentes estilos estudiados siendo el estilo de liderazgo autoritario el que más destaca en la institución educativa de Magdalena.

MINEDU (2013), en su documento “Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela”, plantea que:

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que, para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

La gestión escolar, asumida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995); tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

En este planteamiento que hace el Ministerio de Educación (MINEDU), de Perú, se deja bien en claro acerca de la necesidad que las Instituciones Educativas tienen de contar con un liderazgo del personal directivo, y con ello deben asumir la

conducción de la organización, en atención de sus metas y objetivos; y lo que debe primar es el liderazgo pedagógico.

1.1.4.- A Nivel Local:

Cabrejos H., Torres L. (2014) desarrollo "propuesta de talleres de Liderazgo Transformacional". Agrega que "Se utilizó un diseño de tipo descriptivo, ubicado en un enfoque epistemológico integrativo-situacional, con una muestra de 10 Instituciones, a quienes se les administró un instrumento diseñado por el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica para medir la gestión de la calidad directiva, tomando en cuenta los siguientes factores: Dirección Institucional, Soporte al desempeño docente, Trabajo conjunto con las familias y la comunidad, Uso de la información e infraestructura y Recursos para el Aprendizaje; los cuales fueron procesados y donde se obtuvieron los patrones de regularidad para todos los ítems del cuestionario" El análisis de los resultados se hizo por contraste con los postulados teóricos que sustentan la investigación, encontrando que el estilo de liderazgo predominante es el transaccional. Siendo el hallazgo más resaltante, que los directivos presentan un liderazgo administrativo y no pedagógico.

Díaz C., Delgado M, (2014) determinan que los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios.

Monteza (2017) en la tesis de maestría titulada: "Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo-2016", realizó una investigación del paradigma cuantitativo no experimental, de tipo descriptivo y de diseños no experimentales transversales o

transeccional. "Específicamente se denomina descriptivo simple. Su muestra estuvo conformada por 237 docentes de las respectivas IIEE públicas de educación inicial de la zona urbana del distrito de Chiclayo, proporcionada por la oficina de estadística de la UGEL Chiclayo año 2016" Monteza (2017)

Monteza (2017) concluye:

El liderazgo transformacional tiene una presencia alta en las instituciones educativas del distrito de Chiclayo, tal como lo percibe el 73,3% de las docentes de educación inicial, encontrándose que las dimensiones en las que se aprecia un mejor desempeño de los directivos es en la dimensión motivación inspiracional (77,3%), seguido de influencia idealizada (71,3%) y estimulación intelectual (70,7%). Estos resultados demuestran que los directivos tienen un perfil positivo de liderazgo transformacional.

Este estudio sirve a la investigación porque confirma la importancia del liderazgo transformacional en las Instituciones Educativas, tal como lo perciben los docentes; la misma que influye de manera significativa en el desempeño docente y por ende en la mejora de los aprendizajes.

1.2.- Formulación del problema.

¿Cómo influiría el Liderazgo Transformacional para mejorar la gestión educativa en la IEP Ceibos – Chiclayo?

1.3.- Justificación.

El director, como gerente de cada institución debe estar consiente que el contexto educativo está cambiando constantemente y por consiguiente se producen presiones que demandan nuevos métodos de enseñanza y manejo de grupo, nuevos recursos para el aprendizaje e incluso nuevas formas de visualizar el proceso educativo, cambios que en cierta forma implican desarrollo, mejoras en la organización que debe crecer y desarrollarse lo cual es un poco lento y gradual.

Los modelos pedagógicos tradicionales casi en su mayoría responden a la formación profesional que tuvo cada docente, ante la realidad no podemos ser ajenos al problema, en tal sentido el propósito principal del presente estudio es proponer un modelo de gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional y pedagógico en la gerencia educativa del centro educativo en investigación.

Hoy en día se hace necesario estudiar al clima institucional y el liderazgo, por tanto, consideramos que la investigación es relevante en sí misma, en la medida que su principal producto es un análisis de la práctica docente plasmada en el clima institucional como factor asociado a la explicación de resultados educativos en la percepción del desempeño docente como un factor importante en la mejora educativa del entorno en el que desempeñamos nuestra labor docente. Asimismo, tiene relevancia social, en la medida en que aporta con información actualizada sobre el clima institucional y también el liderazgo, entendido de que el clima institucional dentro del sistema educativo constituye un indicador de calidad, muy pertinente y necesaria para ser analizado en un sistema organizacional, donde varios grupos de personas se relacionan e interactúan entre sí. Desde el punto de vista pedagógico tiene importancia porque los resultados pueden ser útiles para los docentes que buscan mejorar su institución educativa. Desde el punto de vista teórico es importante porque para poder entender el problema se necesita analizar las teorías que las sustentan, por ello la presente investigación contribuirá con el enriquecimiento de la literatura científica sobre este nuevo concepto, sobre todo al aplicarse a una nueva población, tal como es la de los docentes de las instituciones educativas.

En el aspecto psicológico, se identifica el estudio del clima institucional y liderazgo como un factor que incide decisivamente en los aspectos afectivos y mentales de los docentes de las instituciones educativas y el comportamiento del director de la institución frente a diversas situaciones que se puedan presentar en ella, de allí la importancia de su estudio para tomar conciencia de la necesidad de generar climas favorables que contribuirán al

mejor desempeño docente y las buenas relaciones que se deben dar dentro de la institución. Consideramos que metodológicamente es importante esta investigación porque las técnicas e instrumentos aplicados en el estudio, se podrán aplicar a otras investigaciones similares. Resulta relevante conocer el nivel en que se encuentran los indicadores de clima y desempeño docente, tanto para evidenciar si se están logrando los resultados esperados, como para saber qué medidas correctivas aplicar en el caso de que estos no se encuentren en el nivel esperado y ello se puede lograr a través del estudio del clima institucional y cómo influye el liderazgo en las actividades de todos los involucrados dentro de la institución; es así que de esta manera vamos a desarrollar el presente estudio de investigación, el mismo que nos conlleva a plantearnos el cuestionamiento que da inicio a nuestra investigación a través de nuestra formulación del problema.

Conscientes del cambio organizacional que requieren las instituciones educativas de nuestro país y en especial nuestra el centro educativo materia de investigación, se deben brindar los espacios para el desarrollo de la autonomía con responsabilidad y el liderazgo, fomentar el acompañamiento, seguimiento y valoración del talento o capital humano, buscando un bien o un fin común, siendo de vital importancia que dentro de esta transformación no se vaya a sentir lastimado ningún miembro de la comunidad, ya que a través de una buena comunicación y siendo confiable, se tenga en cuenta la participación plena de la comunidad educativa en los diferentes procesos y decisiones que se vayan a tomar o ejecutar. Por eso es importante que, a través de capacitaciones permanentes enfocadas sobre relaciones humanas, nos articulemos y nos asociemos con otras instituciones y entidades que faciliten potenciar recursos, saberes, propuesta para la administración del talento humano experiencias y especialidades que redunden en el crecimiento y un mejor servicio a la comunidad educativa. Siempre debemos estar en la búsqueda de la calidad en la prestación de nuestro servicio educativo, buscando identificar y cualificar los diferentes procesos que conlleven a la realización plena de la persona y satisfaciendo las diferentes necesidades e

intereses de nuestra comunidad y con proyección siempre futurista y optimista como institución educativa

1.4.- Limitaciones.

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se han presentado algunas dificultades como es la poca bibliografía respecto al tema de investigación y la renuente participación de los docentes y estudiantes de la Institución Educativa que han motivado la presente investigación.

1.5.- Antecedentes de estudio.

Pont, Nusche, Hun, Moorman (2009) en su trabajo realizado para la organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE) (2009) "Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1: política y práctica, México"

Pont, Nusche, Hun, Moorman (2009)

El liderazgo escolar es una prioridad de política

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas de política educativa de la OCDE y de sus países miembros, dado que desempeña una función decisiva en la mejora de la práctica del aula, las políticas escolares y las conexiones entre las escuelas individuales y el mundo externo.

Contribuye a que los estudiantes aprendan mejor

Hay una creciente evidencia de que dentro de cada escuela, los líderes escolares pueden contribuir a que los alumnos aprendan más al moldear condiciones en las que se enseña y se aprende. Un gran conjunto de investigación referente a la eficacia y la mejora escolares en una amplia gama de países y contextos escolares ha destacado de manera sistemática la función trascendental del liderazgo escolar de hacer más eficaces a las escuelas (Scheerens y Bosker, 1997; Teddlie y Reynolds, 2000; Townsend, 2007).

Un descubrimiento importante que surge de la investigación es que la relación entre el liderazgo escolar y el aprendizaje estudiantil es en su mayor parte indirecta. Puesto que los líderes escolares trabajan sobre todo fuera de la clase, su impacto en el aprendizaje estudiantil es mediado en gran parte por otras personas, eventos y factores organizacionales, como los maestros, las prácticas en el aula y el ambiente de la escuela (Hallinger y Heck, 1998).

El descubrimiento de que la relación entre el liderazgo y el aprendizaje estudiantil es mediada por tales factores recalca la poderosa función del líder escolar al ayudar a crear las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje eficaces. Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los maestros, quienes a su vez moldean la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes.

Avanzando un paso más, la investigación acerca de los efectos del liderazgo escolar ha revelado varias funciones y responsabilidades de liderazgo que de manera particular son conducentes a aumentar el aprendizaje estudiantil. Los hallazgos de la investigación de los efectos del liderazgo recientemente se han consolidado en diversos estudios y metaanálisis. Éstos muestran que ciertas prácticas de liderazgo están relacionadas con mejoras medibles del aprendizaje estudiantil (Hallinger y Heck, 1998; Marzano *et al.*, 2005; Robinson, 2007; Waters *et al.*, 2003). En este informe se identifican cuatro áreas principales de responsabilidad como tareas clave para que el liderazgo escolar mejore la enseñanza y el aprendizaje dentro de sus escuelas: apoyar y desarrollar la calidad docente, definir las metas y medir los avances, administrar recursos estratégicos y colaborar con otras escuelas (véase el capítulo 2).

Rentería, Quintero (2009), en su trabajo de investigación: "Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia escolar" Pontificia Universidad Javeriana Bogotá D.C. establecen las siguientes conclusiones:

Los docentes y el docente administrativo tienen una gran responsabilidad social y ética con su formación, al igual que es deber de la institución educativa, facilitar, motivar e implementar un proceso de capacitación permanente, y así, reconocer plenamente al maestro como profesional de la educación. En su gestión educativa el directivo docente y los profesores deben facilitar la generación de conocimiento en los educandos, al igual que cultura ciudadana, valores universales, comunidad educativa, y convivencia pacífica, es de esta manera como se genera calidad educativa produciendo inclusión y equidad, el reconocimiento de la diversidad y el respeto a los derechos humanos.

Se concluye también que la etapa de sensibilización, de inducción y acompañamiento, no se debe evitar bajo ninguna circunstancia en un proceso de cambio organizacional o educativo. Así mismo se concluyó que la comunidad educativa y más concretamente los docentes, padres de familia y estudiantes

proponen que se implemente mayor nivel de exigencia para los estudiantes en su proceso de formación personal y académica. La inducción y capacitación institucional debe ser en todo momento, por lo menos bimestralmente; esta actividad es determinante para interiorizar la nueva estrategia.

Díaz (2014), en su trabajo de investigación: "el liderazgo transformacional en el colegio parroquial san José de Fontibón, como un factor de mejoramiento de los procesos escolares universidad de las tunas cuba universidad libre de Colombia". Bogotá, Colombia, concluye que:

Es claro que para llegar a ser una organización que aprende, se debe empezar por cambiar la mentalidad y generar espacios que conlleven a la mejora continua, en ese sentido tanto la investigación realizada, como el haber generado una estrategia de aplicación de elementos de TQE y liderazgo transformacional para mejorar los procesos escolares en el Colegio Parroquial San José de Fontibón, permitió ese cambio de mentalidad institucional y la generación de espacios para el desarrollo de experiencias significativas encaminadas a la mejora de los procesos.

Fue evidente que una vez puesta en marcha las acciones de intervención, los resultados favorables se empezaron a percibir, la dinámica institucional mostró cambios positivos en factores relacionados con la comunicación, el nivel de compromiso y la apropiación de metas comunes. Todo ello genera sin duda un cambio en la cultura institucional.

Por otra parte se permitió el consenso de las actividades y los procesos llevados a cabo durante el desarrollo de la intervención, con los directivos y docentes en la que se destacó una gestión cíclica que generó una estructura organizativa con responsabilidades específicas de cada uno de los actores en forma autónoma, en la cual los aportes y sugerencias fueron relevantes.

Martínez (2007), en su tesis para optar el grado académico de Magister en Educación, denominada: "El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco". Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú; llegó a las siguientes conclusiones:

1 "Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen

algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos" Martínez (2007),

2 "Todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo" Martínez (2007),

3 "Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal" Martínez (2007),

4 "Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales" Martínez (2007),

Gonzaga, G. (2015). En su Tesis para obtener el grado de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa, denominada: "*El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara*". Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación". Piura, Perú; En su primera conclusión, plantea lo siguiente:

"En este mundo globalizado, la educación requiere de directivos docentes líderes que impulsen a la innovación y el cambio permanente, que aprovechen el recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr objetivos y metas comunes, pues dependerá del estilo personal y las exigencias de la situación. Hablar de un perfil ideal del director líder es imposible pero si podemos encontrar rasgos comunes que puedan caracterizar un estilo de liderazgo en la dirección de colegios" Gonzaga, G. (2015).

"La razón de ser de toda institución educativa es el logro de los aprendizajes de los alumnos, y estos deben ser de calidad. Para ello se requiere asumir una gestión de dirección desde un enfoque transformacional que logre vincular a todos los agentes educativos" Gonzaga, G. (2015).

Cervera, L (2012), en su investigación: Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación, en sus cuatro primeras conclusiones expresa:

1. "Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos" Cervera, L (2012),
2. "El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos" Cervera, L (2012),
3. "El análisis de las diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones" Cervera, L (2012),
4. "El análisis de las diferencias entre los docentes varones y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima Organizacional, apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones" Cervera, L (2012),

1.6.- Objetivos de la investigación.

1.6.1.- Objetivo general:

Proponer un Modelo de Liderazgo Transformacional para mejorar la gestión educativa en la IEP Ceibos Chiclayo

1.6.2.- Objetivos específicos:

- Determinar el nivel de gestión educativa en la IEP Ceibos – Chiclayo.
- Diseñar el Modelo de Liderazgo Transformacional para mejorar la gestión educativa de la IEP Ceibos – Chiclayo.
- Validar el Liderazgo Transformacional de la IEP Ceibos - Chiclayo.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico:

2.1.1. Teoría General sobre la Gestión Educativa

La gestión educativa (RAMOS, 2015) "es valorada como una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Además, realiza las políticas educacionales en cada institución educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa".

(RAMOS, 2015) define la gestión educativa "como un conjunto de procesos técnico – prácticos integrados vertical y horizontalmente dentro de un sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales..." Además precisa que es "un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la explotación y exploración de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático" (RAMOS, 2015), asimismo también "la define como el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica para la comunidad educativa" (RAMOS, 2015).

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina, desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos, como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración, aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones, esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana, hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo. El diccionario de la Real Academia de la lengua española, presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar, de acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas, esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de “gestión” y de “administración”. Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

2.1.2. Dimensiones de la Gestión Educativa

Si idealizamos una institución educativa como la organización global en la que todos los que la componen participan en las decisiones, tanto pedagógicas, administrativas y operativas; y donde, a su vez, todos se hacen responsables de los resultados obtenidos, resulta evidente el papel fundamental que corresponde al equipo directivo, para proseguir el tratamiento de la Gestión educativa en los círculos de aprendizaje proponemos analizar lo siguiente:

2.1.3. Dimensiones y área de intervención de una institución educativa.

1. **Dimensión Pedagógico-Curricular:** Guarda relación con los fines y objetivos específicos, o razón de ser de una institución educativa en la sociedad.
2. **Dimensión Comunitaria:** Apunta a las relaciones entre la sociedad y la institución y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio; relación con los padres, participación de otros sectores comunitarios, etc.
3. **Dimensión Administrativo - Financiera:** Enfoca el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.
4. **Dimensión Organizacional-Operativa:** Constituye el soporte de las anteriores dimensiones, con vistas a articular su funcionamiento.

2.1.4. Ámbitos de la Gestión Escolar:

El ámbito de acción de la gestión educativa es amplio, pues no se reduce en su propio espacio pedagógico y logístico. Teniendo en cuenta las dimensiones de intervención de toda institución educativa, y fundados en una concepción social de gestión que busca la transformación de los seres humanos, los ámbitos básicos de la gestión educativa son:

- 1) **Ámbito de lo educativo:** Es el espacio de la vida escolar relacionado con la socialización y los valores en los que se basa, muy descuidado generalmente, es el ámbito de la formación de los estudiantes como personas y ciudadanos, y del desarrollo de su moral autónoma. Para ello debe superar ampliamente los aprendizajes apenas instrumentales y alcanzar la perspectiva social y política de la persona humana.
- 2) **Ámbito de lo pedagógico:** Busca fundamentalmente la coherencia de las acciones pedagógicas en las que participan los estudiantes. La preocupación de las instituciones educativas debe ser el desarrollo de las potencialidades de todos los estudiantes, mediante aprendizajes significativos.
- 3) **Ámbito de lo organizacional - operativo:** Se refiere a la logística que posibilite el desarrollo de los otros dos ámbitos, para lo cual debe brindarles su apoyo, articulación y construcción.

2.1.5. Ruta del mejoramiento educativo

La gestión educativa en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: 1) área de gestión directiva, 2) área de gestión pedagógica y académica, 3) área de gestión de la comunidad y, 4) área de gestión administrativa y financiera.

Para garantizar una buena gestión dentro del establecimiento educativo, se debe tener en cuenta las siguientes fases:

- a) **Fase de autoevaluación:** La autoevaluación institucional es el momento en el que cada establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y los resultados de las mismas, en cada una de las cuatro áreas de gestión. Esto permite que se identifiquen las fortalezas y cuáles son las oportunidades para mejorar, con lo que será posible definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa. Asimismo, la autoevaluación cumple una función esencial durante la aplicación del plan de mejoramiento, dado que será la forma como se podrá establecer qué

tanto se ha logrado avanzar, cuáles son los resultados, y qué ajustes se requieren.

- b) **Fase de elaboración del plan de mejoramiento**: El mejoramiento de la institución en su conjunto y desde cada una de las áreas de gestión, requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema de gestión que la convierta en una organización autónoma, orientada por propósitos conjuntos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos. Para avanzar en este proceso de búsqueda permanente del mejoramiento de la calidad educativa, la institución requiere de un plan, de una estrategia clara que le permita visualizar unos objetivos precisos, concretos, alcanzables, en la que la gestión directiva cumpla con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, en la que la gestión académica sea esencial en el proceso de formación de los estudiantes, en la que la gestión de comunidad brinde un complemento vital en el bienestar de los estudiantes y, por último, una estrategia en la que la gestión administrativa y financiera garantice un apoyo permanente en el del proceso de mejoramiento institucional.
- c) **Fase de ejecución, seguimiento y evaluación**: Como herramienta de gestión probada, el Plan de Mejoramiento requiere un sistema de seguimiento y evaluación que garantice su ejecución, así como el conocimiento de su nivel de avance con el análisis de los indicadores y proveer la información necesaria para la toma de decisiones en la marcha. Esto es especialmente importante para conocer si vamos bien y si estamos consiguiendo lo esperado.

2.1.6. Principios de la gestión educativa

La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de

la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa.

- a) **Gestión Centrada en los Alumnos:** El principal objetivo institucional es la educación de los alumnos, por tanto todas las acciones de conducción o dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional
- b) **Jerarquía y Autoridad claramente Definida:** Permite garantizar la unidad de acción de la organización en la cual la dirección ejerce funciones como dirigir, impulsar, ordenar, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.
- c) **Determinación Clara de quién y cómo se toman las decisiones:** Significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.
- d) **Claridad en la definición de canales de participación:** Para que la participación de la comunidad guarde coherencia con los objetivos institucionales se debe establecer sistemas bien definidos, cada miembro debe conocer las formas y momentos de su participación y la contribución coherente que este debe tener con los objetivos institucionales. (TORRES & MIRANDA, 2013)
- e) **Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización:** Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la institución.
- f) **Coordinación fluida y bien definida:** Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, mejorar la sincronización de acciones, evitar esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.
- g) **Transparencia y comunicación permanente:** Todas las acciones que se realicen a nivel de centro educativo deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de allí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación, esto contribuirá a tener un clima favorable

de relaciones, evitando sospechas, mal entendido y acusaciones innecesarias.

- h) **Control y evaluación eficaz y oportuna para el mejoramiento continuo:** El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales.

2.1.7. El Liderazgo Transformacional según Leithwood

Kennet Leithwood junto a su equipo de investigadores (1999) en el Centro para el "Desarrollo del Liderazgo del Instituto de Estudios de Educación de Ontario", fueron quienes mejor relacionaron la forma transformacional, como la que más se adecuaba a las Instituciones Educativas que se encuentran en proceso de aprendizaje. Leithwood (1994) estima que ante los retos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo *instructivo* se ha ido agotando y ha quedado obsoleto, siendo más adecuada la imagen *transformadora*: "esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela", afirma.

2.1.8. El Liderazgo Distribuido

Según (Murillo, 2008) manifiesta que:

"El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles"

Este planteamiento, de acuerdo al autor, "supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Implica, igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una

formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica"

Concluye (Murillo, 2008) que "con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la del centro". También señala que la mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes (Murillo, citado por Rojas, A. 2012).

2.1.9. Liderazgo Inspiracional o Motivación Inspiracional

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

a) El Liderazgo en el Contexto Educativo

La Escuela: espacio de interacciones

Chamorro, D (2005), en su obra: "factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a", expresa: "La escuela legitima un orden social, por tanto, no puede substraerse a los procesos de orden político, social, cultural y económico porque éstos inciden de manera directa e indirecta en ella, atribuyéndole una serie de tareas, características y funciones que detallamos a continuación"

(Santos Guerra, 2000, Carbonell, 1996):

a) "La escuela tiene la de tarea de socializar a los ciudadanos, es decir, de incorporarlos a la cultura. Pero, no debe reproducir la cultura de manera automática,

irreflexiva, indiscriminada. La escuela debe plantearse si existen en la cultura dominante rasgos o características inaceptables desde el punto de vista ético. Es decir, debe realizar un control social.

b) La escuela es un universo de significados: crea una cultura propia que transmite normas, creencias, valores, mitos, que regulan el comportamiento de sus miembros. Ese proceso de socialización en la escuela se arraiga en sus estructuras, en la forma de organizar el espacio, en la manera de articular las relaciones. Pero también orienta a las personas a descubrir que las trampas de una cultura no se asientan sobre valores.

c) La escuela es una institución de reclutamiento forzoso para el alumnado: por ley acuden a la escuela ya que el imperativo de la escolarización se aplica de forma generalizada.

d) La escuela es una institución heterónoma, con abundantes y minuciosas prescripciones: regida por abundantes y minuciosas prescripciones externas. Recibe un cúmulo extraordinario de normativas que dejan escasos márgenes de autonomía a los profesionales que trabajan en ella.

e) La escuela es una institución con una enorme presión social: es una institución que está en el punto de mira de la sociedad. Recibe la presión de las familias y de las autoridades educativas, tradicionalmente preocupadas por la consecución de buenos resultados académicos, por la evasión de los conflictos y por el mantenimiento del orden y de las costumbres.

f) La escuela es una institución con fines ambiguos e incluso contradictorios: debe educar para la crítica o para la adaptación, preparar para la vida o educar en valores, preservar la cultura pero a la vez transformarla.

g) La escuela es una institución con un complejo entramado de dimensiones nomotéticas e idiográficas: la escuela es una institución en la que se desempeñan diversos roles. Una parte de los comportamientos está marcada por representaciones. Es el componente nomotético o institucional. De forma inevitable, el componente idiográfico hace que sus integrantes se manifiesten también como son.

Cada persona que está en la escuela combina en su actuación el componente nomotético (actúa como el papel le exige) con el componente idiográfico (actúa como ella es).

h) La escuela es una institución débilmente articulada: existe una coordinación (descoordinación) extramuros que facilita o dificulta el enlace de las pretensiones de una escuela con las de otra del sistema educativo. Hay otra coordinación intramuros que se produce dentro de la escuela y el funcionamiento de cada escuela

i) La escuela tiene un currículum oculto poderoso: El currículum oculto produce influencias a través de la configuración de los espacios, del contenido de los textos escolares, de la distribución de los tiempos, del establecimiento de normas, de las estructuras organizativas.

j) La escuela es una institución con un sistema ritual propio: encierra un complejo sistema de rituales, que se practican de forma natural como si fueran formas espontáneas de conducta. La socialización se produce a través de la repetición de los rituales.

k) La escuela es una institución con una compleja micropolítica interna: tiene una compleja red de relaciones que está impregnada de contenidos políticos y morales. Existe disputa ideológica, más o menos camuflada. Se dan en ella tensiones entre diferentes grupos, personas e ideas. Hay diversidad de miras, de posiciones y de intereses. La red de relaciones real no reproduce el organigrama formal que se realiza sobre los papeles.

l) La escuela es una institución de funcionamiento discontinuo: tiene un biorritmo escolar que afecta a la forma de entender y de vivir la práctica educativa, tanto por los profesores como por el alumnado.

m) La escuela goza de una autonomía limitada por las leyes educativas: la autonomía de los centros tiene, en sí misma, la potencialidad de que se alcancen algunos logros que serían más difíciles de conseguir sin ella:

- Las posibilidades de adaptación a las situaciones concretas que tienen lugar en la escuela son mayores.
- La responsabilidad de los profesionales es mayor. Si no se tiene libertad es imposible asumir responsabilidad.
- El desarrollo de la capacidad de iniciativa.
- La descentralización exige y es causa de la participación en todos los estamentos.

- Las acciones democráticas no sólo facilitan la acción, sino que la legitiman.
- La autonomía requiere romper la tendencia a la regulación burocrática.

2.2.- Marco Conceptual:

2.2.1. Liderazgo Transformacional

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (Bass, 1994).

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. Según Bass (1985) el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente:

- La consideración individual.
- La estimulación intelectual.
- La motivación inspiracional.
- La influencia idealizada.

(Bass, citado por Cervera, L. 2012).

2.2.2. Gestión Educativa

El directivo evalúa cuáles son las condiciones que enmarcan el funcionamiento institucional y promueven ciertos resultados para trabajar en pos de neutralizar, acrecentar o aprovechar los condicionamientos a la luz de la mejora en los resultados institucionales.

Lo que nos une al *futuro* es la imagen de escuela que soñamos, aunque sin lugar a dudas también nos unen los riesgos frente a escenarios que nos hacen pensar por momentos que la situación presente podría empeorar. Compartir la imagen de la escuela que soñamos y comprometernos con su construcción puede resultar realista porque nos exige trabajar para poder tener capacidad de reacción frente a amenazas o riesgos. No hacerlo implica asumir pasivamente la posibilidad de pasar de ser la escuela que somos a ser una escuela peor.

Trabajar por la escuela que queremos no significa suponer que la escuela es “superpoderosa” ni suponer que es posible que se aísle del contexto que se presenta cada vez más desafiante y, a veces, también desalentador. Comprometerse con la escuela que soñamos no implica esperar a que se generen ciertas condiciones favorables, sino pensar que podemos ser un factor dinámico que puede ayudar a que esas condiciones tengan lugar. (Carriego, C. 2007).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Marco Metodológico

El capítulo aborda la definición de la hipótesis y sus variables, como propiedades que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de adoptar diferentes valores, los cuales pueden medirse u observarse. Las variables adquieren valor cuando se relacionan con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o de una teoría. Así también se estudiará la clasificación que se adopta en la investigación. Se relacionarán los métodos del nivel teórico y empírico que se utilizan para la contrastación empírica de la hipótesis.

3.2.- Hipótesis

La propuesta de liderazgo transformacional a juicio de expertos es válida en su constructo para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa Particular Ceibos de la ciudad de Chiclayo.

3.3.- Variables

Variable Independiente

Liderazgo Transformacional

Variable Dependiente

Gestión Educativa

3.3.1.- Definición Conceptual de las Variables

3.3.1.1.- Liderazgo Transformacional

“El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones, cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. Desde este punto de vista, el liderazgo requiere de un reenfoque mental con el fin de lograr una nueva percepción; es un cambio radical orientado a que el

comportamiento humano sea congruente con sus creencias y motivarle a realizar cambios permanentes. Canelón (2012)

3.3.1.2.- Gestión Educativa

“La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales”. (IIPE, 2015)

La educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que nos plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela, constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003), no obstante, su situación varía de acuerdo al contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tienen carencias y presentan dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral; lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde.

3.3.2.- Definición Operacional

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
GESTIÓN EDUCATIVA

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
GESTIÓN EDUCATIVA	GESTIÓN ESCOLAR	Participaciones en la elaboración de los planes estratégicos institucionales.	1	ENTREVISTA
		Número de acciones programadas	2	
		Objetivos estratégicos planteados	3	
		Relación funcional	4	
		Número de equipos constituidos	5	
		Número de estamentos internos conformados	6	
		Dinámicas planteadas para las buenas practicas.	7	
		Número de sesiones realizadas	8	
		Iniciativas propuestas.	9	
	ACOMPañAMIENTO Y MONITOREO	Acompañamientos por área	10 v 11	
		Supervisión integral educativa	12 v 13	
		Número de veces que recibe acompañamiento.	14	
		Liderazgo pedagógico	15	
		Planes de Mejora	16	
		Planes de seguimiento	17	
	PLANIFICACIÓN	Frecuencia de acompañamientos.	18	
		Los docentes tienen portafolio pedagógico.	19	
		Frecuencia de reuniones.	20	
		Inventario de material didáctico.	21	
		Se cuenta instrumentos de planificación.	22	
	GESTIÓN ACADÉMICA	Actas de asistencia a reuniones de planificación.	23	
		Control de asistencia de participación en eventos de capacitación.	24, 25	
		Consolidados de evaluación de aprendizajes de los estudiantes.	27	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

VA RIA BLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITE MS	INSTRU MENTO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	ACCIÓN	Identifica las necesidades de sus seguidores.	1	FICHA DE OBSERVACIÓN AL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
		Satisface las necesidades de sus seguidores.	2	
		Los seguidores cumplen con los objetivos de la organización.	3	
		Los actores educativos tienen una visión compartida.	4	
		Utiliza estrategias adecuadas de enseñanza y de evaluación.	5	
		Inspira y lidera nuevas y desafiantes innovaciones.	6	
	MOTIVACIÓN	El líder motiva a los seguidores.	7	
		El líder inspira confianza en los seguidores.	8	
		El líder tiene poder por su jerarquía organizacional.	9	
		El líder inspira orgullo a sus seguidores.	10	
		El líder es inteligente.	11	
		El líder tiene capacidad comunicativa.	12	
		El líder se siente satisfecho por sentirse útil.	13	
		El líder siente felicidad por el prójimo.	14	
	PERSONALIDAD	El líder es una persona con ética.	15	
		El líder es una persona con moral.	16	
		El líder es una persona carismática.	17	
		El líder posee inteligencia emocional.	18	
		El líder posee un trato adecuado.	19	
		El líder tiene autoestima.	20	

3.4.- Metodología

3.4.1.- Tipo de Estudio

Por el enfoque: Cuantitativa. Porque busca la comprensión o solución de un problema a través del planteamiento de objetivos e hipótesis estructuradas.

Por el propósito: Aplicada. Porque aplica teorías especializadas con el tema de investigación.

Por el nivel de alcance: Explicativa. Porque busca explicar la forma en que la variable independiente influye en la dependiente.

3.4.2.- Diseño

No experimental – Propositiva.

No experimental: Porque demostrará la hipótesis a través de métodos lógicos y juicio de experto.

Propositiva: Porque plantea una propuesta de solución al problema identificado.

Esquema:

No Experimental - Propositivo.

	T1		T2
M	O	P	RE

Dónde:

M: Es la muestra

O: Es la observación a desarrollar en la muestra

P: Es la propuesta de especialidad

T1: Es el tiempo de medición inicial con información actual.

T2: Es el tiempo de proyección por el período

RE: Son los “resultados estimados” o proyectados, que generará la implantación de la propuesta de solución.

3.5.- Población y muestra

3.5.1 Población

Para el diseño de nuestra investigación corresponde tomar como población a todos los Integrantes de planta Docente y Directivas de la IEP CEIBOS, que en total son 74.

3.5.2 Muestra

En el presente caso se ha creído conveniente trabajar con toda la población, con la finalidad de generar un estudio con el menor error posible.

Por lo tanto, la muestra será igual a la población 74.

3.6.- Método de Investigación

3.6.1. Métodos de investigación

Empíricos. -

Se basan en la demostración por medio de la experiencia, tomando como base la observación directa, dado que es la percepción directa del objeto de investigación y describe de manera minuciosa su comportamiento.

3.7.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.7.1.- Técnicas

Las técnicas son conjuntos de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos, están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

TÉCNICA	USO	INSTRUMENTO
Revisión documentaria.	¿Qué documentación se analizará y con qué propósito?	Entrevista. (Anexo N° 01)

Este instrumento será validado por juicio de expertos.

3.7.2.- Instrumentos

Como instrumentos de análisis se recurrió a las hojas de cálculo de Excel. El proceso de tratamiento de datos se ejecutará a través de herramientas estadísticas del programa SPSS, el cual permitirá utilizar acertadamente la prueba de confiabilidad, la contrastación de Hipótesis, tablas y gráficos que serán resultado de los instrumentos aplicados para posteriormente analizarlos e interpretarlos.

3.8.- Método de Análisis de datos

Una vez obtenida la información se realizó un análisis cuantitativo mediante el trabajo estadístico a través del programa SPSS, la investigación es aplicada, la cual se fundamenta en un modelo de liderazgo transformacional que busca establecer mejoras en el contexto integral de la gestión educativa de la IEP CEIBOS. El estudio es de tipo descriptivo-propositivo, fundamentado en los aportes teóricos y prácticos. Los datos e información provenientes de fuentes secundarias se obtuvieron de forma directa de los documentos consultados y se procedió a la elaboración de resúmenes, encuestas. Los datos e información provenientes de estos instrumentos fueron luego utilizados en el análisis documental utilizando un enfoque sistémico y holístico para establecer de manera interrelacionadas la generación de un nuevo aporte.

**CAPÍTULO IV
RESULTADOS**

4.1. Descripción de los Resultados

4.1.1 Dimensión Escolar

Tabla N° 01
La participación docente en la elaboración de los objetivos estratégicos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	10	13.51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	43.24%
De acuerdo	30	40.54%
Totalmente de Acuerdo	2	2.70%
Total	74	100.00%

Fuente: Los Autores

Los Actores de la IEP CEIBOS, evidenciaron que hay un 43.24 % que consideran que no están de acuerdo ni en desacuerdo con participar en la elaboración de los objetivos estratégicos, argumentando que esa competencia le corresponde solo a las autoridades, mientras que hay un 40.54 % que si consideran oportuno la participación en dicha elaboración, pues el ser parte de esa dinámica ayuda a genera una mayor identidad dentro de la Gestión Educativa, asimismo hay un 13.51 % que consideran estar en desacuerdo con participar en la elaboración pues tienen otras responsabilidades que cumplir, mientras que sólo un 2.70 % considera estar totalmente de acuerdo con la participación, estos últimos ejercen funciones docentes y administrativas.



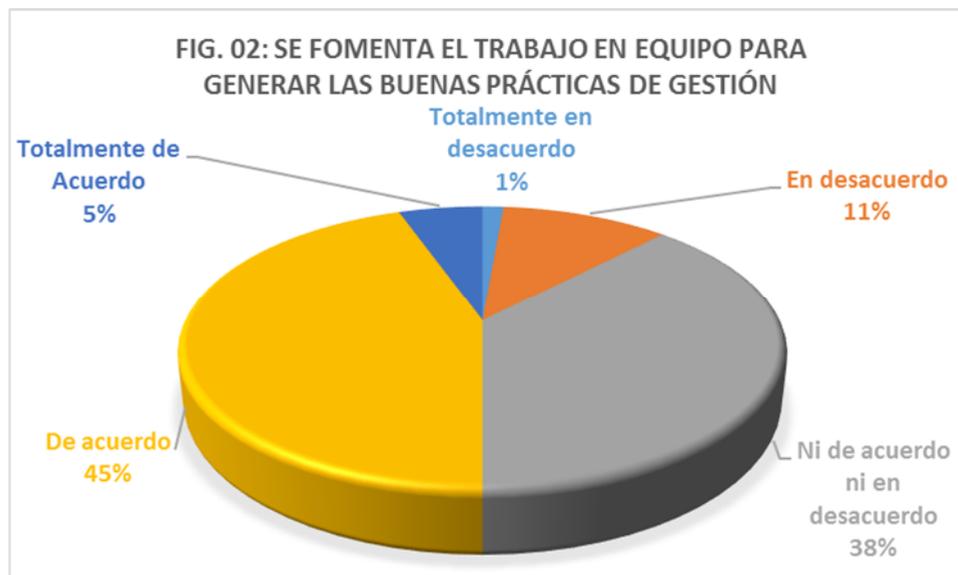
Tabla N° 02

Se fomenta el trabajo en equipo para generar las buenas prácticas de gestión

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.35%
En desacuerdo	8	10.81%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	37.84%
De acuerdo	33	44.59%
Totalmente de Acuerdo	4	5.41%
Total	74	100.00%

Fuente: Los Autores

Respecto a si se fomenta el trabajo en equipo, se encontró que hay un 44.59 % que consideran que están de acuerdo y un 5.51 % manifiestan que están totalmente de acuerdo, haciendo aproximadamente un 50 % de los que manifiestan su posición de trabajar decididamente en equipo, mientras que el 37.84 % no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo de trabajar en equipos, esperando las indicaciones que se les pueda dar, también se ha podido ver que entre los que están en desacuerdo (10.81 %) y los que están totalmente en desacuerdo (81.35 %) suman 12.16 % lo que muestra que un porcentaje mínimo no tiene mucha expectativa en participar en la generación de buenas prácticas.



4.1.2 Dimensión Acompañamiento y Monitoreo

Tabla N° 03

Se promueve el liderazgo pedagógico como una competencia de gestión

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	35.14%
De acuerdo	26	35.14%
Totalmente de Acuerdo	21	28.38%
Total	74	100.00%

Fuente: Los Autores

Los Actores de la IEP CEIBOS, manifiestan de alguna manera su deseo de promover un liderazgo pedagógico que sea el punto de partida para generar una competencia de gestión, pues el 35.14 % está de acuerdo con esa promoción y un 28.38 % está totalmente de acuerdo; también se puede observar que a un 35.14 % le es indistinta dicha promoción dado que opinan que no están de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 1.35 % está en desacuerdo.

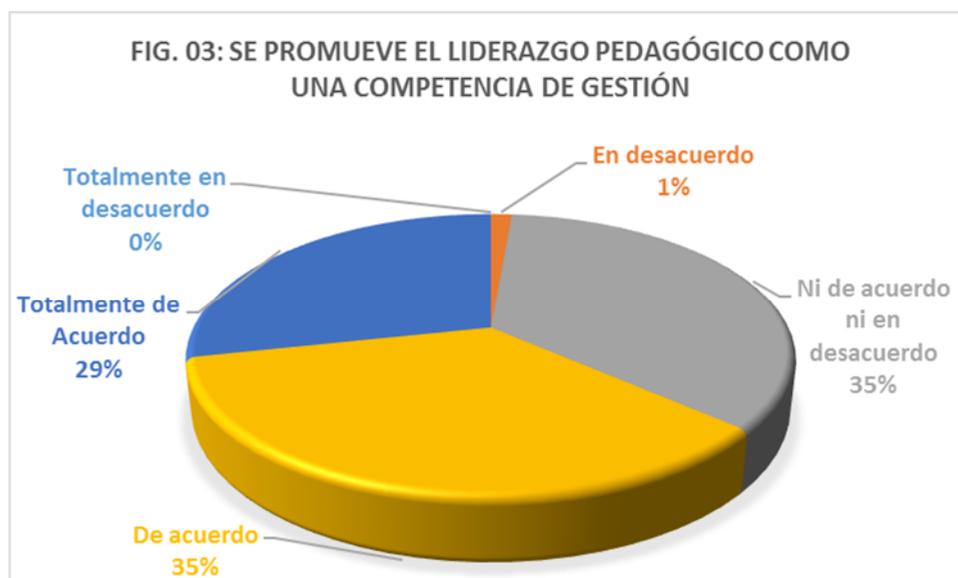


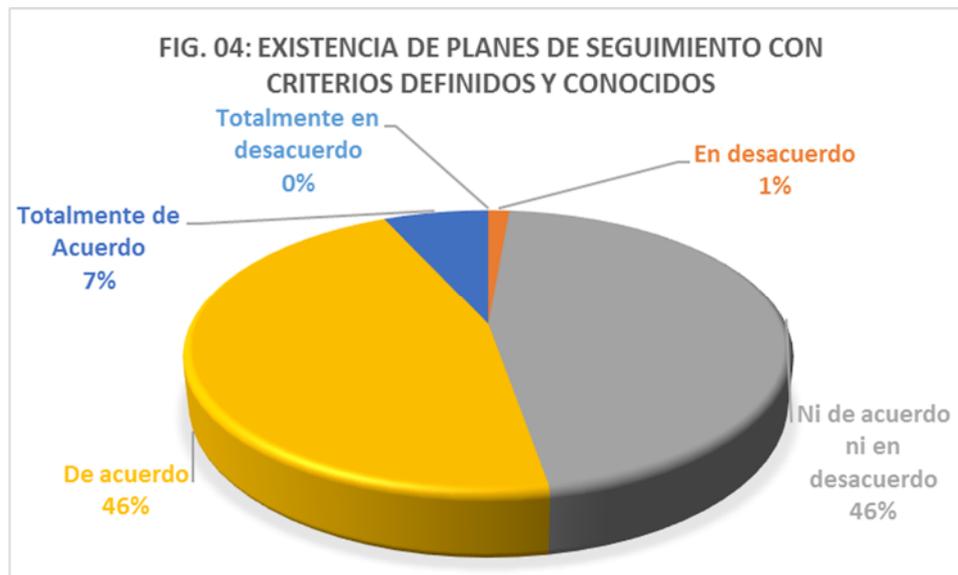
Tabla N° 04

Existencia de planes de seguimiento con criterios definidos y conocidos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	45.95%
De acuerdo	34	45.95%
Totalmente de Acuerdo	5	6.76%
Total	74	100.00%

Fuente: Los autores

Sobre el conocimiento de planes de seguimiento con criterios definidos y conocidos, los entrevistados manifiestan de consideran muy oportuno que se creen los mencionados planes, pues el 45.95 % está de acuerdo con esa promoción y un 6.76 % está totalmente de acuerdo, haciendo una posición de más del 50 % que están a favor de la existencia de los planes; asimismo también se puede observar que a un 45.95 % le es indiferente la existencia de planes y solo un 1.35 % está en desacuerdo.



4.1.3 Dimensión Planificación

Tabla N° 05
Énfasis en la planificación como herramienta para el logro de los procesos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.35%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	62.16%
De acuerdo	22	29.73%
Totalmente de Acuerdo	5	6.76%
Total	74	100.00%

Fuente: Los autores

Respecto a la planificación como herramienta hay un 62.16 % que consideran que no están de acuerdo ni en desacuerdo con conocer el uso que puede generar la planificación, mientras que un 29.73 % considera oportuno ese énfasis, y un 6.76 % lo considera muy oportuno, pues están totalmente de acuerdo, estos últimos ejercen funciones docentes y administrativas.



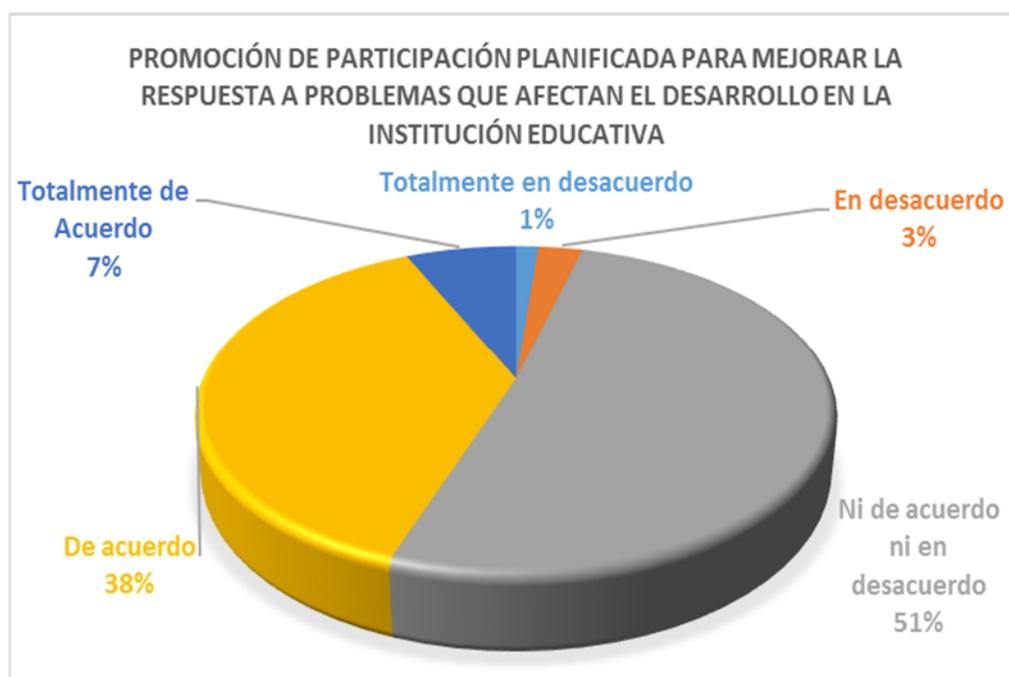
Tabla N° 06

Promoción de participación planificada para mejorar la respuesta a problemas que afectan el desarrollo en la institución educativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.35%
En desacuerdo	2	2.70%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	51.35%
De acuerdo	28	37.84%
Totalmente de Acuerdo	5	6.76%
Total	74	100.00%

Fuente: Los autores

Referente a la participación planificada que ayuda a resolver problemas que afectan al desarrollo institucional existe una gran indiferencia, pues el 51.35 % consideran que no están de acuerdo ni en desacuerdo con tal promoción, solo esperan indicaciones de si se involucrarán en la participación planificada, mientras que un 37.84 % está de acuerdo de manera clara y solo un 6.76 % está plenamente convencido de participar; entre los que no desean participar son un grupo muy reducido haciendo un 4.05 %.



4.1.4 Dimensión Gestión Académica

Tabla N° 07

Participación de los actores educativos en el planteamiento de necesidades y prioridades de capacitación puntual

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.35%
En desacuerdo	3	4.05%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	32.43%
De acuerdo	42	56.76%
Totalmente de Acuerdo	4	5.41%
Total	74	100.00%

Fuente: Los Autores

Los Actores de la IEP CEIBOS, muestran que el mayor porcentaje tiene la intención de participar en la identificación de las necesidades y las prioridades que tiene la institución, pues el 56.76 % están de acuerdo y el 5.41 % están totalmente de acuerdo, mientras que un 32.43 % consideran que no están de acuerdo ni en

desacuerdo, entendiendo que esta situación se debe a la falta de un liderazgo que los involucre y haga partícipes del desarrollo institucional, y un grupo pequeño 5.40 % están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, evidenciando su desinterés pleno.

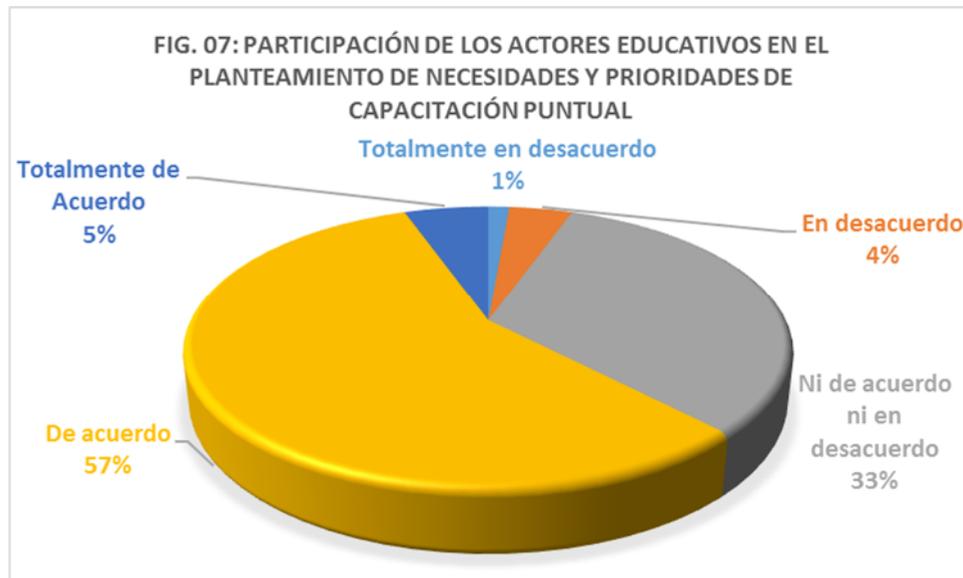


Tabla N° 08

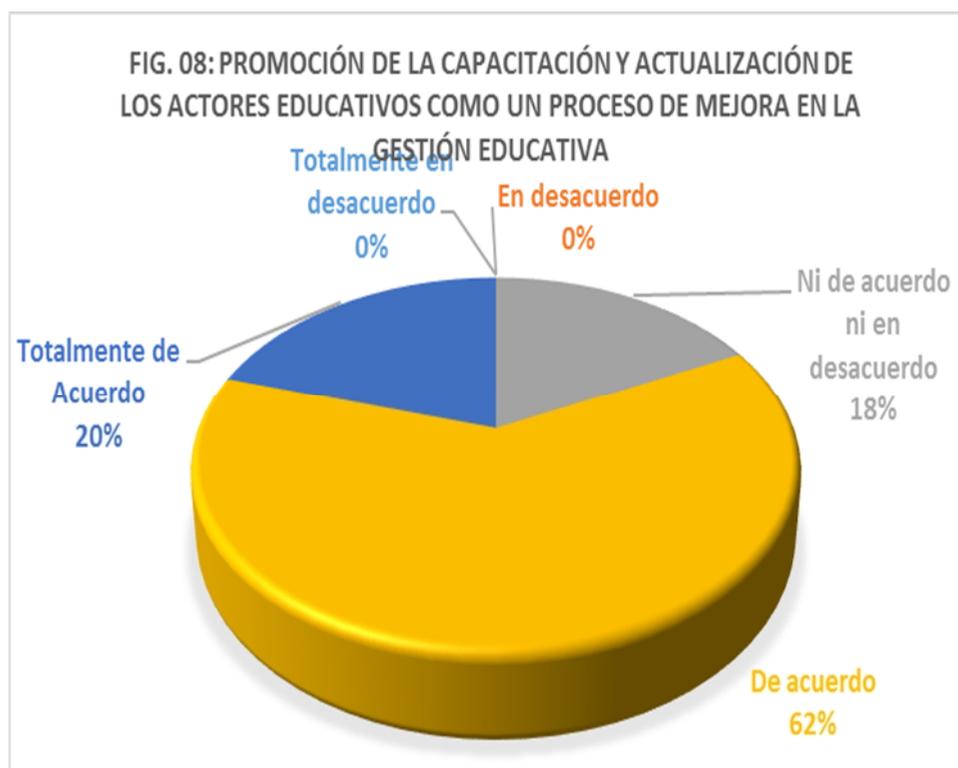
Promoción de la capacitación y actualización de los actores educativos como un proceso de mejora en la gestión educativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	17.57%
De acuerdo	46	62.16%
Totalmente de Acuerdo	15	20.27%
Total	74	100.00%

Fuente: Los Autores

Respecto a la promoción de la capacitación y actualización el 82.43 % consideran que es necesario generar un clima de apoyo y seguridad para los integrantes de la IEP CEIBOS, se ha mostrado que los que están totalmente de acuerdo con la

promoción son el 20.27 % y los que están de acuerdo son el 62.16 %; mientras que los que no están de acuerdo ni en desacuerdo son el 17.57 %, no habiendo oposición a dicha promoción.



CAPÍTULO V PROPUESTA

5. Propuesta

5.1. Nombre de la propuesta:

Liderazgo Transformacional para mejorar la Gestión Educativa en la IEP Ceibos
– Chiclayo

5.2. Fundamentación:

El liderazgo educativo es importante para el logro de niveles óptimos de eficiencia y eficacia a nivel de aula para que tener altos resultados en los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Haciendo uso del liderazgo podemos obtener la mejora escolar, especialmente impulsando los cambios que se consideran necesarios para el desarrollo educativo, llevar adelante la ejecución de propuestas de esta naturaleza significa llegar a las metas previstas. El líder es el que compromete a los diversos actores a la acción, el que transforma seguidores en líderes a los que convertirá en agentes de cambio.

El liderazgo en su caminar va forjando líderes, los que respaldarán a la institución, a las organizaciones locales, nacionales y a toda la comunidad. Con el liderazgo se logra transformar una comunidad, una institución o una entidad, sembrando desde las bases para luego obtener buenos ciudadanos, buenos profesionales y buenos miembros de familias.

5.3. Objetivos:

5.3.1.- Objetivo General

Proponer un modelo de liderazgo Transformacional para mejorar la gestión Educativa en la IEP Particular Ceibos Chiclayo

5.3.2.- Objetivos Específicos:

- Promover estrategias para formar líderes en el campo educativo que coadyuven al fortalecimiento de la IEP Particular Ceibos Chiclayo.
- Incentivar el trabajo en equipo para la implementación de los planes estratégicos de la IEP Particular Ceibos Chiclayo
- Mejorar los mecanismos de comunicación para brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño de

los diferentes actores educativos de la IEP Particular Ceibos Chiclayo.

5.4.- Productos del Proyecto:

Implementar una propuesta que ayude a fortalecer las competencias de liderazgo que ayude a mejorar la gestión educativa, y que estará dirigido al personal directivo, docentes, padres de familia y estudiantes.

5.4.1.- Etapas y Actividades:

- Promover estrategias para formar líderes que ayuden a fortalecer la gestión institucional.
- Realizar talleres sobre liderazgo.
- Realizar conferencias teniendo como expositores a expertos en liderazgo.
- Promover la participación de los diferentes actores educativos para ejecutar diferentes actividades de la institución.
- Realizar diversos trabajos en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Promover la toma de conciencia en la comunidad educativa acerca del trabajo en equipo.
- Capacitar con la participación de expertos acerca del trabajo en equipos.
- Realizar con los actores educativos mesas de trabajo donde se exponga la producción institucional.
- Brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño mediante la mejora de los canales de comunicación.
- Interactuar y concertar decisiones que redunden en la buena marcha de la institución.
- Elaborar y socializar los instrumentos de gestión.

5.5.- Beneficiarios del Proyecto:

5.5.1.- Beneficiarios Directos:

Según el modelo propuesto, se benefician los estudiantes, el personal docente, personal administrativo y el personal directivo y jerárquico de la institución. Estos últimos propondrán los mecanismos que van a generar mayores resultados en cuanto al liderazgo y al trabajo en equipo de la comunidad educativa y especialmente en la toma de decisiones que son importantes para la buena marcha institucional.

5.5.2.- Beneficiarios Indirectos:

Se constituyen como beneficiarios indirectos los padres de familia, ya que sus hijos al vincularse en el proceso pueden contribuir a conseguir metas comunes.

5.6.- Impacto de la Propuesta:

Con la propuesta se podrá obtener cambios significativos con el liderazgo de los diferentes actores que intervienen en la Institución Educativa Particular “CEIBOS” de la ciudad de Chiclayo.

Se observará mayor desarrollo de las competencias del recurso humano, dejando de ser un mero instrumento con poco valor en la institución y que podría ser sustituida en cualquier momento sin tener en cuenta las competencias que ha desarrollado y ganado durante los años que estuvo al servicio de la institución.

Junto al buen desarrollo del talento humano, también, con la propuesta se propone una mejora integral en la formación de los estudiantes, ya que, a través del liderazgo de los diversos actores, se obtendrá mejores resultados en los aprendizajes partiendo de un mejor desarrollo de sus habilidades cognitivas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 01 – 02 - 03:

- ✓ Promover estrategias para formar líderes en el campo educativo que coadyuven al fortalecimiento de la Institución Educativa particular Ceibos – Chiclayo.
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo para la implementación de los planes estratégicos de la Institución Educativa Particular Ceibos – Chiclayo
- ✓ Mejorar los mecanismos de comunicación para brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño de los diferentes actores educativos de la Institución Educativa Particular Ceibos - Chiclayo.

TALLER	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES DE DESEMPEÑO
01	Realizan actividades para desarrollar competencias de liderazgo en la escuela.	Exposición Diálogo Trabajos grupales Lluvia de ideas Dinámicas grupales	Equipo multimedia Laptop Papelotes Plumones Lapiceros Cuadernos	01 día	Identifican las características de una educación de calidad. Identifican características de actores educativos exitosos. Identifican los diferentes estilos de liderazgo transformacional, democrático, autocrático, etc.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 01 – 02 - 03:

- ✓ Promover estrategias para formar líderes en el campo educativo que coadyuven al fortalecimiento de la Institución Educativa particular Ceibos – Chiclayo.
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo para la implementación de los planes estratégicos de la Institución Educativa Particular Ceibos – Chiclayo
- ✓ Mejorar los mecanismos de comunicación para brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño de los diferentes actores educativos de la Institución Educativa Particular Ceibos - Chiclayo.

TALLER	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES DE DESEMPEÑO
02	Desarrollo de actividades para mejorar la gestión escolar.	Exposición Diálogo Trabajos grupales Lluvia de ideas Dinámicas grupales	Equipo multimedia Laptop Papelotes Plumones Lapiceros Cuadernos	01 día	Participaciones en la elaboración de los planes estratégicos. Número de acciones programadas. Objetivos estratégicos planteados. Relación funcional. Número de equipos constituidos. Número de estamentos internos conformados. Dinámicas planteadas para las buenas prácticas. Número de sesiones realizadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 01 – 02 - 03:

- ✓ Promover estrategias para formar líderes en el campo educativo que coadyuven al fortalecimiento de la Institución Educativa particular Ceibos – Chiclayo.
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo para la implementación de los planes estratégicos de la Institución Educativa Particular Ceibos – Chiclayo
- ✓ Mejorar los mecanismos de comunicación para brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño de los diferentes actores educativos de la Institución Educativa Particular Ceibos - Chiclayo.

TALLER	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES DE DESEMPEÑO
03	Se desarrollarán actividades para reforzar competencias, ejecutar acciones de acompañamiento y monitoreo	Exposición Diálogo Trabajos grupales Lluvia de ideas Dinámicas grupales	Equipo multimedia Laptop Papelotes Plumones Lapiceros Cuadernos	01 día	Identificar y ejecutar actividades que se consideran en el proceso pedagógico de problematización, propósito y organización durante el desarrollo de una sesión de aprendizaje. Identificar y ejecutar las actividades que se consideran en el proceso pedagógico de motivación y exploración de saberes previos durante el desarrollo de una sesión de aprendizaje. Identificar y ejecutar actividades que se consideran en el proceso pedagógico de gestión y acompañamiento y evaluación durante el desarrollo de una sesión de aprendizaje.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 01 – 02 - 03:

- ✓ Promover estrategias para formar líderes en el campo educativo que coadyuven al fortalecimiento de la Institución Educativa particular Ceibos – Chiclayo.
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo para la implementación de los planes estratégicos de la Institución Educativa Particular Ceibos – Chiclayo
- ✓ Mejorar los mecanismos de comunicación para brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño de los diferentes actores educativos de la Institución Educativa Particular Ceibos - Chiclayo.

TALLER	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES DE DESEMPEÑO
04	Desarrollarán para reforzar competencias para ejecutar acciones de planificación	Exposición Diálogo Trabajos grupales Lluvia de ideas Dinámicas grupales	Equipo multimedia Laptop Papelotes Plumones Lapiceros Cuadernos	01 día	Frecuencia de acompañamientos. Los docentes tienen portafolio pedagógico. Frecuencia de reuniones. Los docentes conocen el material didáctico con el que cuenta la institución educativa y lo tienen debidamente inventariado. Los docentes cuentan con instrumentos de planificación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 01 – 02 - 03:

- ✓ Promover estrategias para formar líderes en el campo educativo que coadyuven al fortalecimiento de la Institución Educativa particular Ceibos – Chiclayo.
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo para la implementación de los planes estratégicos de la Institución Educativa Particular Ceibos – Chiclayo
- ✓ Mejorar los mecanismos de comunicación para brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño de los diferentes actores educativos de la Institución Educativa Particular Ceibos - Chiclayo.

TALLER	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS PEDAGÒGICAS	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES DE DESEMPEÑO
05	Desarrollarán para reforzar competencias para ejecutar acciones de planificación	Exposición Diálogo Trabajos grupales Lluvia de ideas Dinámicas grupales	Equipo multimedia Laptop Papelotes Plumones Lapiceros Cuadernos	01 día	Actas de asistencia a reuniones de planificación Control de asistencia de participación en eventos de capacitación. Consolidados de evaluación de aprendizajes de los estudiantes.

5.7. Resultados de la Validación de la Propuesta:

Para que la propuesta tenga validez, entendida esta última como un criterio de calidad del trabajo de investigación, será sometida a consulta y juicio de expertos con el propósito que los investigadores puedan evaluar su pertinencia.

Según Martín Arribas (2004:27), que nos dice La validez, definida “...como sirve para el propósito para el que ha sido construido” (Martín Arribas, 2004:27), puede referirse al contenido o al constructo en cuanto a su validez.

Después de haber aplicado la tabla de preguntas a 05 Doctores en Ciencias de la Educación, quienes tienen muchos años de experiencia en el ámbito académico y administrativo, estos fueron los resultados:

Tabla N° 09
La Propuesta de Liderazgo Transformacional contribuirá en la mejora de la gestión educativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Contribución Adecuada	0	0.00%
Contribución Muy Adecuada	2	40.00%
Contribución Altamente Adecuada	3	60.00%
Total	5	100.00%

Fuente: La Autora

La opinión de juicio de expertos de 05 Doctores en Ciencias de la Educación es que el 60 % de ellos consideran que la contribución será Altamente adecuada en la mejora de la Gestión Educativa en la IEP CEIBOS, mientras que un 40 % consideran que la contribución será Muy Adecuada al proceso de mejora de la gestión educativa, cabe mencionar que las valoraciones estuvieron en relación a la rúbrica de evaluación planteada.

ANEXO 01: RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Variable	PUNTUACIÓN			TOTAL
	3	2	1	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	La Propuesta promueve estrategias orientadas a formar líderes que fortalezcan la gestión educativa.	La Propuesta promueve estrategias orientadas a formar líderes en gestión educativa.	La Propuesta promueve estrategias orientadas a líderes en gestión educativa.	
	En la propuesta se plantean talleres adecuados referidos a liderazgo.	En la propuesta se plantean talleres referidos a liderazgo.	En la propuesta se consideran ciertos talleres para lideres.	
	La propuesta propicia la realización de conferencias con expositores expertos en liderazgo.	La propuesta propicia la realización de conferencias con expositores de liderazgo.	La propuesta propicia la realización de conferencias en liderazgo.	
	La propuesta promueve la participación de los diferentes actores educativos para ejecutar diferentes actividades de la institución.	La propuesta promueve la participación de los directivos y docentes educativos para ejecutar diferentes actividades de la institución.	La propuesta promueve la participación de los docentes educativos para ejecutar diferentes actividades de la institución.	
	La propuesta impulsa la realización de diversos trabajos en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	La propuesta impulsa la realización de diversos trabajos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	La propuesta impulsa la realización del cumplimiento de los objetivos institucionales.	

La propuesta promueve la toma de conciencia en la comunidad educativa acerca del trabajo en equipo.	La propuesta promueve la toma de conciencia acerca del trabajo en equipo.	La propuesta promueve la toma de conciencia acerca del trabajo.	
Se propicia realizar con los actores educativos, mesas de trabajo donde se exponga la producción institucional.	Se propicia realizar con los actores educativos, mesas de trabajo institucional.	Se propicia realizar con los actores educativos, trabajo institucional.	
La propuesta genera un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño con la mejora de los canales de comunicación.	La propuesta genera un clima de confianza y calidad en el rendimiento y desempeño con la mejora de los canales de comunicación.	La propuesta genera calidad en el rendimiento y desempeño con la mejora de los canales de comunicación.	
La propuesta incentiva el interactuar y concertar decisiones que redunden en la buena marcha de la institución.	La propuesta incentiva el interactuar y concertar decisiones para la buena marcha de la institución.	La propuesta incentiva el interactuar y concertar decisiones de la institución.	
La propuesta de modelo involucra a todos los actores educativos a elaborar y socializar los instrumentos de gestión.	La propuesta de modelo involucra a elaborar y socializar los instrumentos de gestión.	La propuesta de modelo involucra a todos los actores educativos a elaborar y socializar los instrumentos de gestión.	
TOTAL DE PUNTUACIÓN			

Leyenda de Puntuación:

de 01 hasta 10 puntos

de 11 hasta 20 puntos

de 21 hasta 30 puntos

Valoración para la Escala de Likert

1

2

3

ANEXO 02: TABLA DE PREGUNTAS PARA VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO

N°	PREGUNTAS	Adecuada 1	Muy Adecuada 2	Altamente Adecuada 3
1	Considera que la Propuesta promueve estrategias orientadas a formar líderes que fortalezcan la gestión educativa.			
2	Opina que a través de la propuesta se planteen talleres adecuados referidos a liderazgo.			
3	Considera que la propuesta propicie la realización de conferencias con expositores expertos en liderazgo.			
4	Cree que la propuesta promueva la participación de los diferentes actores educativos para ejecutar diferentes actividades de la institución.			
5	Considera que la propuesta impulsa la realización de diversos trabajos en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.			
6	Cree que con la propuesta se promueve la toma de conciencia en la comunidad educativa acerca del trabajo en equipo.			
7	Considera que se propicia realizar con los actores educativos, mesas de trabajo donde se exponga la producción institucional.			
8	Cree que la propuesta genera un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño con la mejora de los canales de comunicación.			
9	Considera que la propuesta incentiva el interactuar y concertar decisiones que redunden en la buena marcha de la institución.			
10	Cree que la propuesta de modelo involucra a todos los actores educativos a elaborar y socializar los instrumentos de gestión.			

CAPÍTULO VI DISCUSIÓN

6. Discusión

6.1. Discusión de Resultados

Después de la obtención de los resultados respecto a la Gestión educativa y lo mostrado a través de la propuesta se puede establecer lo siguiente:

Los datos analizados y discutidos nos han permitido conocer objetivamente los indicadores referidos a como viene lográndose el trabajo en la IEP CEIBOS.

En cuanto a la participación docente en el clima organizacional, se ha podido evidenciar que este presenta un alto porcentaje de indiferencia en la participación, lo cual concuerda con lo manifestado por Cervera, L (2012), en su investigación: "Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos". Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

En cuanto al fomento al trabajo en equipo para generar las buenas prácticas de gestión, se ha podido evidenciar que este presenta un alto porcentaje de indiferencia y poco deseo de participar en los trabajos de equipo, lo cual corrobora lo manifestado por Navarro y Barraza (2013) en su trabajo "Dirección, Liderazgo, Modelos y Procesos de Gestión: Claves Hacia La Transformación"

En cuanto a la participación docente en la elaboración de los objetivos estratégicos, se ha podido evidenciar que esta presenta un alto porcentaje de indiferencia en la participación, lo cual concuerda con lo manifestado por Gonzaga, G. (2015). En su Tesis para obtener el grado de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa, denominada: "El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara.

**CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES**

Conclusiones

1. Se ha elaborado una propuesta de liderazgo transformacional para mejorar la calidad en la Gestión Educativa de la IEP CEIBOS, siguiendo las estructuras necesarias y correspondientes que permitan promover en los diferentes actores educativos, para que tengan mejor actitud en su actuar al interior de la Institución Educativa.
2. Los bajos niveles evidenciados en que se encuentra la gestión educativa muestran que ésta debe ser mejorada para lograr un servicio que se base en la eficiencia, eficacia y calidad educativa, lo cual va a ir en mejora del servicio educativo que se brinda y por lo tanto va a repercutir en la misma entidad.
3. Se ha validado la propuesta del modelo de liderazgo transformacional, a través del juicio de expertos de 03 doctores en Ciencias de la Educación, quienes han puesto de manifiesto que éste modelo cumplirá un rol fundamental dentro los objetivos planteados por la IEP CEIBOS, logrando mejorar los procesos institucionales, especialmente aquellos que tienen que ver con la mejora de los aprendizajes, de los servicios administrativos, de las relaciones interpersonales, etc.

CAPÍTULO VIII
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- Bass B. y Avolio B. (edits.) (1994). Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership. USA: SAGE Publications.
- Cabrejos Rodas Hilda Delicia-Torres Sipión Luz María (2014) El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director
- Carriego, C (2007), Gestión institucional. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría, 2007. Venezuela.
- Cervera, L (2012), Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación. Lima, Perú
- Chamorro, D (2005), Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Universidad complutense de Madrid. España.
- Chaparro (2012). Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de unitrónico a propósito de las mejoras institucionales. Universidad Militar Nueva granada. Facultad de Educación. Bogotá, Colombia.
- Díaz Castillo Doris Margot - Delgado Leyva Miguel (2014) Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio-formación
- Díaz, L (2014), el Liderazgo Transformacional en el Colegio Parroquial San José de Fontibón, como un factor de mejoramiento de los procesos escolares universidad de las Tunas Cuba Universidad Libre de Colombia. Bogotá, Colombia.
- García, C. J. (2008). Relación entre la Ejecución Curricular y el Desempeño docente en estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Tesis no publicada Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú
- Gonzaga, G. (2015). El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.

- Gonzales Calle, Ángel (2010) Estilos de liderazgo docente en una institución educativa pública del distrito de Magdalena
- Martínez (2007), El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- MINEDU (2013). Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela. Ministerio de Educación del Perú. Lima, Perú.
- Monteza, M. (2017). Liderazgo Transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo-2016.
- Milla, I. A. (2008). El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del 4º grado de Educación Secundaria de la I.E. N° 7096 Príncipe de Asturias. Tesis No publicada. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". Lima, Perú.
- Navarro y Barraza (2013) Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación Red Durango de Investigadores Educativos A. C. Mexico.
- Pont, Nusche, Hun, Moorman (2009), trabajo para la Organización para la Cooperación y El Desarrollo Económicos (OCDE), Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1: política y práctica, México.
- Ramos, S. T. (2015). Clima Organizacional en la Sinstituciones Educativas. Argentina: Pacifico.
- Rentería, Quintero (2009), Diseño de una Estrategia de Gestión Educativa para Mejorar los Niveles de Convivencia Escolar. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá D.C. Colombia.
- Rodríguez, (2012), El Liderazgo Transformacional en Contextos Educativos Descentralizados. Hacia Un Modelo de Gestión Educativa fundamentado en un Enfoque Holístico. Venezuela.
- Rojas, A (2012) El Liderazgo Transformacional en Directores de Tres Liceos Bicentenario y Tres Liceos Regulares de la Región Metropolitana, Universidad De Chile. CHILE.
- TORRES, T. J., & MIRANDA, R. J. (2013). Fuentes del Liderazgo en La Gestion Educativa. Venezuela: Pacifico.

Weinstein, J; Hernández, M; Cuéllar, C; Flessa, J (2014) Liderazgo Escolar en América Latina y El Caribe: Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región, Facultad de Educación – Universidad Diego Portales, UNESCO.

ANEXOS

ANEXO N° 01

UNIVERSIDAD PRIVADA “CÉSAR VALLEJO”

ESCUELA DE POST GRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN.

Con el objetivo de recolectar información sobre el liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa de la Institución Educativa Privada Ceibos de la ciudad de Chiclayo, para presentar la tesis previa opción al Grado de Doctor en Educación. Le solicito muy respetuosamente que de manera puntual responda a las preguntas del presente instrumento, su respuesta es de carácter confidencial las cuales serán de importancia para el informe final del trabajo de investigación.

Indicaciones: Lea atentamente cada una de las siguientes preguntas y marca con (x), una sola respuesta en la escala de valoración de (1 a 5) seleccionada.

La escala de valoración a utilizar es la siguiente:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo.
- (5) Totalmente de acuerdo

a. Gestión escolar		1	2	3	4	5
1.	Ha participado en la elaboración de la Misión y Visión de la Institución educativa.					
2.	Ha programado acciones para promover la identidad, principios y valores en la institución educativa.					
3.	Los docentes participan en la elaboración de los Objetivos estratégicos planteados para la institución educativa.					
4.	Los docentes perciben la relación Director-docente, en igualdad de condiciones.					
5.	Existe un clima favorable para trabajar en equipo que permita la búsqueda de soluciones a los problemas.					
6.	Promueve la organización del gobierno escolar en la institución educativa.					
7.	Fomenta el trabajo en equipo para generar las buenas prácticas de gestión en la institución educativa.					
8.	Programa sesiones focalizadas de trabajo para tratar objetivos orientados a la mejora de la gestión en la institución educativa.					
9.	Promueve algunas iniciativas para transformar la gestión en procura de mejorar la educación en la institución educativa.					

b. Acompañamiento y Monitoreo		1	2	3	4	5
10.	Los docentes reciben acompañamiento para asesorarles en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.					
11.	Se acompaña la participación de los padres de familia conjuntamente con las autoridades para lograr un aprendizaje efectivo.					
12.	Se realiza la supervisión a los docentes con frecuencia, para el seguimiento del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula.					
13.	Se supervisa con frecuencia en los alumnos: la conducta, la disciplina, el orden y la ambientación en la institución educativa.					
14.	Se realiza el acompañamiento al docente con la finalidad de orientar y tomar decisiones.					
15.	Se promueve el liderazgo pedagógico como una competencia de la gestión educativa en los docentes.					
16.	Participan los docentes en la toma de decisiones para elaborar los planes de mejora de la institución educativa.					
17.	Existen planes de seguimiento con criterios definidos y conocidos por los docentes.					
c. Planificación		1	2	3	4	5
18.	Se acompaña a los docentes en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje desde inicio hasta el final del año escolar.					
19.	Se hace énfasis en la planificación como una herramienta para el logro de los procesos de gestión educativa.					
20.	Se realizan reuniones con los actores educativos para unificar criterios de planificación, desarrollo y evaluación.					
21.	Se proporciona a los docentes los recursos que requiere para llevar a cabo su labor docente.					
22.	Se promueve la participación debidamente planificada para mejorar la respuesta a problemas que afectan el desarrollo en la institución educativa.					
d. Gestión Académica		1	2	3	4	5
23.	Existe participación de los actores educativos en el planteamiento de necesidades y prioridades de capacitación puntual.					
24.	Promueve actividades de capacitación docente para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.					
25.	Genera oportunidades en los procesos de capacitación para que participen los padres de familia.					
26.	Promueve la capacitación y actualización de los actores educativos como un proceso de mejora en la gestión educativa.					
27.	Considera que los resultados de las capacitaciones han contribuido a enfrentar los retos y desafíos en materia educativa de la institución educativa.					

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 02

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS.

CRITERIO DE EXPERTO N° 01

Estimado **Doctor Edilberto Bardales Román**.

Solicito apoyo de su excelencia y experiencia profesional para que emita juicios sobre el Proyecto de Investigación Titulado **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EIP CEIBOS – CHICLAYO**, que se le presenta.

Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere en cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

1: Adecuada **2:** Muy Adecuada **3:** Altamente Adecuada

TABLA DE PREGUNTAS PARA VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO

N°	PREGUNTAS	Adecuada 1	Muy Adecuada 2	Altamente Adecuada 3
1	Considera que la Propuesta promueve estrategias orientadas a formar líderes que fortalezcan la gestión educativa.			
2	Opina que a través de la propuesta se planteen talleres adecuados referidos a liderazgo.			
3	Considera que la propuesta propicie la realización de conferencias con expositores expertos en liderazgo.			
4	Cree que la propuesta promueva la participación de los diferentes actores educativos para ejecutar diferentes actividades de la institución.			
5	Considera que la propuesta impulsa la realización de diversos trabajos en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.			
6	Cree que con la propuesta se promueve la toma de conciencia en la comunidad educativa acerca del trabajo en equipo.			

7	Considera que se propicia realizar con los actores educativos, mesas de trabajo donde se exponga la producción institucional.			
8	Cree que la propuesta genera un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño con la mejora de los canales de comunicación.			
9	Considera que la propuesta incentiva el interactuar y concertar decisiones que redunden en la buena marcha de la institución.			
10	Cree que la propuesta de modelo involucra a todos los actores educativos a elaborar y socializar los instrumentos de gestión.			

Validado por el Doctor: Edilberto Bardales Román.

Especialidad: Doctor en Educación.

Categoría Docente: Docente Nombrado por el Estado

Tiempo de Experiencia en Docencia: 32 años.

Cargo Actual: Docente Director de Institución Educativa.

Fecha: diciembre 2017

Dr. Edilberto Bardales Román
DNI. N° 16496852

CRITERIO DE EXPERTO N° 02

Estimado **Doctor José William Córdova Chirinos**

Solicito apoyo de su excelencia y experiencia profesional para que emita juicios sobre el Proyecto de Investigación Titulado **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EIP CEIBOS – CHICLAYO**, que se le presenta.

Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere en cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

1: Adecuada **2:** Muy Adecuada **3:** Altamente Adecuada

TABLA DE PREGUNTAS PARA VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO

N°	PREGUNTAS	Adecuada 1	Muy Adecuada 2	Altamente Adecuada 3
1	Considera que la Propuesta promueve estrategias orientadas a formar líderes que fortalezcan la gestión educativa.			
2	Opina que a través de la propuesta se planteen talleres adecuados referidos a liderazgo.			
3	Considera que la propuesta propicie la realización de conferencias con expositores expertos en liderazgo.			
4	Cree que la propuesta promueva la participación de los diferentes actores educativos para ejecutar diferentes actividades de la institución.			
5	Considera que la propuesta impulsa la realización de diversos trabajos en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.			
6	Cree que con la propuesta se promueve la toma de conciencia en la comunidad educativa acerca del trabajo en equipo.			
7	Considera que se propicia realizar con los actores educativos, mesas de trabajo donde se exponga la producción institucional.			

8	Cree que la propuesta genera un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño con la mejora de los canales de comunicación.			
9	Considera que la propuesta incentiva el interactuar y concertar decisiones que redunden en la buena marcha de la institución.			
10	Cree que la propuesta de modelo involucra a todos los actores educativos a elaborar y socializar los instrumentos de gestión.			

Validado por el Doctor José William Córdova Chirinos
Especialidad: Doctor en Educación.
Categoría Docente en Universidad César Vallejo
Tiempo de Experiencia en Docencia: 3 años.
Cargo Actual: Docente a tiempo parcial.
Fecha: diciembre 2017

Dr. José William Córdova Chirinos
DNI No. 09582232

CRITERIO DE EXPERTO N° 03

Estimado **Doctor Luis Leandro Cabrejos Arbulú**

Solicito apoyo de su excelencia y experiencia profesional para que emita juicios sobre el Proyecto de Investigación Titulado **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EIP CEIBOS – CHICLAYO**, que se le presenta.

Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere en cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

1: Adecuada **2:** Muy Adecuada **3:** Altamente Adecuada

TABLA DE PREGUNTAS PARA VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO

N°	PREGUNTAS	Adecuada 1	Muy Adecuada 2	Altamente Adecuada 3
1	Considera que la Propuesta promueve estrategias orientadas a formar líderes que fortalezcan la gestión educativa.			
2	Opina que a través de la propuesta se planteen talleres adecuados referidos a liderazgo.			
3	Considera que la propuesta propicie la realización de conferencias con expositores expertos en liderazgo.			
4	Cree que la propuesta promueva la participación de los diferentes actores educativos para ejecutar diferentes actividades de la institución.			
5	Considera que la propuesta impulsa la realización de diversos trabajos en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.			
6	Cree que con la propuesta se promueve la toma de conciencia en la comunidad educativa acerca del trabajo en equipo.			
7	Considera que se propicia realizar con los actores educativos, mesas de trabajo donde se exponga la producción institucional.			

8	Cree que la propuesta genera un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño con la mejora de los canales de comunicación.			
9	Considera que la propuesta incentiva el interactuar y concertar decisiones que redunden en la buena marcha de la institución.			
10	Cree que la propuesta de modelo involucra a todos los actores educativos a elaborar y socializar los instrumentos de gestión.			

Validado por el Doctor: **Luis Leandro Cabrejos Arbulú**

Especialidad: Doctor en Educación.

Categoría Docente: Docente de educación superior

Tiempo de Experiencia en Docencia: 10 años.

Cargo Actual: Docente nombrado

Fecha: diciembre 2017

Dr. Luis Leandro Cabrejos Arbulú
DNI No. 16421006