



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Programa de liderazgo transformacional para la mejora de
la Gestión Educativa en el nivel secundario de la I.E.
Anaximandro Vega Mateola, de Cochabamba.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTORES:

María Elizabeth Campos Campos

William Jesús Tafur Díaz

ASESOR:

Dr. Luis Montenegro Camacho

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

SECCIÓN

Educación e Idiomas

Chiclayo - Perú

2019

Dedicatoria

A mis padres, hijas y esposa por apoyarme y permitirme ser una persona de cambio al servicio de los niños, niñas y adolescentes.

William Jesús

A mis padres, hijas y esposo por apoyarme y permitirme ser una persona de bien al servicio de la niñez.

María Elizabeth

Agradecimiento

Agradezco a mi esposa e hijas por darme su compañía diaria y su respaldo moral permanente en este y otros proyectos de mi vida.

William Jesús

Agradezco a mis hijas y esposo por darme su compañía diaria y su respaldo moral permanente en este y otros. proyectos de mi vida.

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Índice de tabla.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Trabajos previos	4
1.3. Teorías relacionadas al tema	6
1.4. Formulación del problema.....	22
1.5. Justificación del estudio	22
1.6. Hipótesis.....	23
1.7. Objetivos de la Investigación.	23
II. MÉTODO.....	24
2.1. Diseño de la investigación.....	24
2.2. Variables, Operacionalización.....	24
2.3. Población y muestra	26
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	26
2.5. Método de análisis de datos.....	27
2.6. Aspectos éticos	27
III. RESULTADOS	28
IV. DISCUSIÓN	37
V. CONCLUSIONES.....	39
VI. RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS	41
ANEXOS.....	45
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	45
Anexo 2: Ficha de recolección de datos	46

Índice de tablas

Tabla 1	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y los límites de responsabilidades	28
Tabla 2	Me gusta mi trabajo	28
Tabla 3	El trato que recibo de las autoridades de la Institución Educativa es muy adecuada	29
Tabla 4	Lo profesores de la Institución Educativa se siente muy de acuerdo con las formas como se dirige a Institución Educativa	29
Tabla 5	Los directivos de la Institución Educativa promueven que se desarrollen adecuadas relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa.	30
Tabla 6	Las relaciones interpersonales, entre todos los integrantes de la Institución Educativa, son cordiales y abiertas	30
Tabla 7	Mis compañeros y yo estamos de acuerdo con el trabajo que cumplen los directivos de la Institución Educativa	31
Tabla 8	En la Institución Educativa nos apoyamos entre todos	31
Tabla 9	Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo.	32
Tabla 10	Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo	32
Tabla 11	Siento confianza con mi superior	33
Tabla 12	El PEI ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa	33
Tabla 13	Me siento comprometido para alcanzar las metas propuestas en el PEI	34
Tabla 14	Existe comunicación entre los miembros de la Institución Educativa	34
Tabla 15	Los profesores desarrollan su labor docente con los adecuados fundamentos pedagógicos	35
Tabla 16	La Institución Educativa cuenta con su propio modelo pedagógico que ha sido aprobado por toda la comunidad educativa	35
Tabla 17	El personal docente siempre recibe capacitación en el aspecto pedagógico para mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece en la Institución Educativa	36

RESUMEN

Hemos constatado que en el nivel secundario de la Institución Educativa “Anaximandro vega Mateola” de Cochabamba, distrito y provincia de Chota, región de Cajamarca, existían diversos problemas entre ellos el inadecuado estilo de liderazgo que ejercían los directivos y docentes, afectando el buen trato entre los miembros de la comunidad educativa, asumiendo el conformismo, la rutina de trabajo de los docentes y la falta de voluntad y capacidad para realizar un trabajo productivo articulado en el aspecto pedagógico, incidiendo en el deficiente aprendizaje de los y las estudiantes. El presente trabajo se ha realizado desarrollando una investigación de tipo aplicativo porque permitió resolver el problema; una metodología mixta porque hicimos uso de las metodologías cuantitativa y cualitativa; y un diseño de investigación – acción, porque permitió demostrar la hipótesis como verdadera. Este trabajo se realizó basándose en la teoría epistemológica de la complejidad, en la teoría de la administración o teoría clásica y en la teoría del liderazgo transformacional reforzada de la teoría pedagógica. Esta investigación permitió aprender a usar la ciencia para desarrollar el trabajo en el uso adecuado de un estilo de liderazgo transformacional, el cual permitió ejercer una apropiada relación entre los miembros de la comunidad educativa, donde los directivos convencieron y acompañaron a los docentes a desplegar un trabajo pedagógico eficiente. Este trabajo ha contribuido a generar una reflexión a los directivos y docentes de la I.E. “Anaximandro vega Mateola” de Cochabamba, que permitió la gestión educativa integrando a la comunidad educativa y comprometiendo a los docentes a que voluntariamente asuman esfuerzos desarrollando un trabajo eficiente en el aspecto pedagógico mejorando el aprendizaje de los estudiantes.

Palabras claves: Estilo de liderazgo transformacional, gestión educativa, trabajo pedagógico eficiente.

ABSTRACT

We have found that at the secondary level of the Educational Institution "Anaximandro vega Mateola" of Cochabamba, district and province of Chota, Cajamarca region industry, there were various problems including inadequate leadership style exercised by principals and teachers, affecting good relations between members of the educational community, assuming conformism, routine work of teachers and the lack of willingness and ability to work productively articulated in the pedagogical aspect, focusing on the poor learning and students. This work has been done by developing a type applicative research because it allowed solve the problem; a mixed methodology because we made use of quantitative and qualitative methodologies; and a research design - action, because it allowed the hypothesis prove true. This work was done based on the epistemological complexity theory, theory of management or classical theory and the theory of transformational leadership reinforced pedagogical theory. This research allowed to learn to use science to develop work in the proper use of a transformational leadership style, which allowed exercise appropriate relationship between members of the educational community, where managers convinced and accompanied the teachers to deploy a efficient pedagogical work. This work has contributed to a reflection managers and teachers of the S.I. "Immaculate Conception" No. 16049, which allowed the educational management integrating the educational community and engaging the teachers to voluntarily take efforts to develop efficient work in the pedagogical aspect improving student learning.

Keywords: Style of leadership, educational management, educational work efficient

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las redes Educativas enfrentan problemas y están directamente relacionada a las actitudes de las personas, a la falta de conocimiento, una actitud apática de los directivos de la institución, desinterés por conocer las normas que involucran al sector educación. Con respecto a la conformación de Redes Educativas podemos decir se formaron como una obligación para el cumplimiento de metas o norma emitidas por el sector educación, así mismo enfrentan dificultades para entender los objetivos y las funciones de las mismas, que afectan directamente al funcionamiento. En cuanto a la población, la desinformación de redes educativas lleva al desinterés, apatía y poco o casi nada de participación y apoyo a esto se agrega el desconocimiento de la normatividad vigente que rige a las instituciones y redes educativas.

Los comportamientos de liderazgo escolar se reconocen consistentemente como un factor fundamental para influir en la mejora de la escuela, y se han relacionado con las emociones de los profesores y el bienestar. Este caso práctico de la escuela secundaria australiana empleó un diseño de investigación de acción participativa (PAR) para explorar la cultura escolar del personal. La literatura sugiere que el liderazgo visible conduce a una fuerte cultura escolar y la capacidad de responder a las necesidades del personal y apoyar el desarrollo continuo en las organizaciones escolares. Sus acciones son influyentes en la moral escolar, la cultura y el clima. Sin embargo, parece haber menos literatura sobre cómo lograr una cultura escolar positiva y el clima a través de la intervención activa.

Los actores de la comunidad educativa su involucramiento es poca y de esta manera no se identifican mucho menos se comprometen con los objetivos de la Red Educativa. Los agentes educativos argumentan que la falta de vocación y los incentivos a los docentes para mejorar su vocación de servicios genera miedo, desconfianza e incertidumbre para seguir siendo parte de una red educativa.

Hallinger (2018) señala el importante papel que desempeñan los factores contextuales en el desarrollo de teorías de prácticas de liderazgo. La comparación de 44 escuelas flamencas y 40 chinas encontró que los contextos escolares

individuales pueden causar diferenciación en la toma de decisiones y el liderazgo participativos, entre otros factores culturales más amplios. Sin embargo, la noción de liderazgo de apoyo como práctica general se observa consistentemente en la aplicación exitosa de la reforma y el cambio de las prácticas de comportamiento en las escuelas, especialmente cuando se basan en las fortalezas colectivas del personal en las prácticas colaborativas. Un estudio australiano también encontró que la comunicación efectiva por un liderazgo solidario e inclusivo es útil para cambiar los climas organizativos escolares, pero advierten que la colaboración lleva tiempo y puede aumentar el estrés de la carga de trabajo, y los conflictos entre diversas perspectivas pueden amenazar las relaciones interpersonales. Lizandro (2016), también consideran la importancia de la dinámica interpersonal, ya que la distribución del liderazgo cambia el "estatus y las funciones normativas de los líderes maestros" (pág. 558).

Al discutir las escuelas secundarias públicas, Zamora y Guzmán, (2017), hacen hincapié en la comunicación, el desarrollo profesional, el uso estratégico de los recursos, la evaluación y el reconocimiento y fomentan la participación en la toma de decisiones como importante para los objetivos escolares, la rendición de cuentas y el cambio organizativo exitoso. Señalan que estas prácticas de liderazgo, y específicamente la comunicación, explican diferencias significativas en los resultados académicos de los estudiantes. La comunicación también tiene un efecto sustancial en la satisfacción laboral de los profesores, siendo la equidad de las decisiones relativas a la asignación de trabajo y la percepción de equidad en la evaluación y promoción del profesorado tres áreas clave donde las estrategias de comunicación marcan la diferencia. La satisfacción laboral, así como la moral y el bienestar, también mejoran cuando el personal siente que los directores tienen empatía y cuidado. Estos factores han motivado la investigación de las conversaciones de los directores con el personal, haciendo hincapié en la reciprocidad y la confianza como fundamentos clave para las relaciones interpersonales positivas.

Todos estos temores se resumen en lo siguiente: "las redes educativas es el comienzo para privatizar los servicios educativos o inician el proceso de evaluación de los maestros o los padres que fiscalizan a los profesores". Los padres que

pertenece a la Red Educativa en su mayoría desconocen la función y por tanto no están identificados con los objetivos de las Redes Educativas, esto lleva a verter opiniones negativas; debilitando y obstaculizando el proceso y avance de la meta. Algunos conflictos internos de las redes educativas son generados por la casi nula participación de los padres, debido que el docente en sus centros educativos también es juzgado por estos.

Las UGELs. Por su parte durante su función de acompañamiento y monitoreo asumen actitudes para sancionar y fiscalizar, pero no consideran el acompañamiento y enseñanza. Las Redes educativas tienen a las instituciones educativas componente básico, por lo que en la gran mayoría se observa el desinterés de los docentes, ya que existe gran dispersión de las IIEE, escasa información y falta de compromiso con su labor.

Estas redes ya conformadas, pero no reconocidas legalmente su no es tan productiva en cuanto al desarrollo educativo, pero si tenemos algunas redes que se puede rescatar y mencionar, como es la Red de Instituciones Innovadoras (RINAC) desarrollada en algunas instituciones educativas secundarias de nuestra región Cajamarca y la Red Segue en nuestro distrito, reconocido ya con resolución. Otra problemática que enfrentan las redes educativas es la escasa presencia institucional, en el lugar que funciona.

Las redes educativas enfrentan del financiamiento económico. Algunas redes, diseñan sus propias estrategias donde los docentes dan cuotas voluntarias por participante razón por la cual lleva al docente a la negativa de su participación

Las redes en funcionamiento, son dirigidas por el liderazgo de un tesorero, coordinador y secretario. El hecho que uno de los integrantes esté ausente, no se garantiza que las acciones continúen.

El desconocimiento de la aplicación metodológica, estrategias y técnicas, el uso inadecuado de los materiales didácticos y de los instrumentos de evaluación, el desconocimiento del Nuevo Currículo Nacional y el marco del buen desempeño, limitada planificación y ejecución de proyectos innovadores; esto conlleva a no brindar una buena formación a los estudiantes, por al contrario se tiene un gran porcentaje de repitencia y deserción escolar.

Tenemos un conjunto de problemas como los que a continuación mencionaremos: El trabajo eventual de los padres, los gastos escolares, los irrisorios recursos de las IE, el deterioro de la infraestructura, el mobiliario, el poco apoyo de los gobiernos locales, organizaciones incompetentes y el bajo presupuesto que el gobierno asigna a la educación; son las principales falencias que encadena a la pobreza del sistema educativo.

Manifestaciones del problema de investigación.

Se observa en los directivos el deficiente acompañamiento y monitoreo a los docentes, la delicada decisión que asumen para encarar actitudes impropias y escasa capacidad de convencer a los docentes para participar y asumir compromisos; esta situación permite predecir que los directivos les falta complementar sus habilidades y capacidades para dirigir la I.E.; de igual manera se observa a los docentes el débil protagonismo en aula ante sus estudiantes por superar algunos errores o falencias, y la despreocupación de los tutores por realizar el seguimiento a sus menores hijos e hijas en sus actividades escolares, quedando los y las estudiantes a su libre albedrío de realizar actos no aceptables por el reglamento interno de la I.E. Es un diagnóstico claro que los directivos y docentes asumen un inadecuado liderazgo ante su gestión laboral, lo cual repercute en brindar un servicio educativo deficiente.

1.2. Trabajos previos

Acosta, et. ál. (2013) el liderazgo transformacional ha sido el principal principio de liderazgo de la educación en el mundo desarrollado desde la década de 1980 para resolver problemas relacionados con la reestructuración, las reformas, la descentralización y la gestión basada en sitios. Permite a los responsables de la formulación de políticas educativas con educación sostenible reestructurar las escuelas, establecer estándares curriculares más altos y producir programas de pruebas de más alta calidad. Las evidencias empíricas demuestran que el modelo de liderazgo transformador fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la distribución de influencias transformadoras dentro y fuera de las escuelas; con prioridades colaborativas, motivacionales y de creación de capacidad del personal;

y mediante el desarrollo de una red de interdependencia entre las partes interesadas de la escuela, incluidos los padres.

Borja, et ál (2012) el liderazgo transformacional es un método de liderazgo que deben realizar los líderes extraordinarios que son capaces de cambiar el entorno de trabajo desfavorable y disfuncional en uno favorable y eficaz. Como la característica del liderazgo transformador está orientada al desarrollo, las prioridades de los líderes en el desarrollo de las partes interesadas, impulsan las innovaciones de los líderes, así como de las partes interesadas y, lo que es más importante, el desempeño de las escuelas, demuestran que, si se entrenan con las habilidades apropiadas, los maestros pueden convertirse en líderes transformadores. Los líderes transformadores tienen la capacidad de movilizar a otros maestros sacando a relucir sus demandas, perspectivas y aprovechando el entorno conveniente y las condiciones de enseñanza favorables.

Martins, P., Cammaroto, A., Neris, L., y Canelón, C. (2009), indican que la consideración individualizada y el liderazgo transformacional de estimulación intelectual permiten a los maestros ser altamente eficientes para desarrollar sus habilidades y su impacto los demás maestros para que los maestros capacitados sigan para empoderar a otros maestros para convertirse en innovadores y tomadores de riesgos, demuestran que hay líderes transformadores exitosos en la educación superior. Aunque los obstáculos y normas burocráticas han impedido que el liderazgo transformador se implemente a través de escuelas, los maestros de instituciones de educación superior han optado por trabajar con líderes transformadores para aplicar la consideración individualizada, la estimulación intelectual y el comportamiento transaccional. Si bien el inicio de la estructura, la estimulación intelectual y la consideración individualizada se consideran como características principales de los líderes transformadores, el progreso profesional también fue visto como una motivación en la elección del liderazgo transformador por parte del educador.

Martínez (2013), el liderazgo escolar transformacional es uno de los modelos de liderazgo más eficaces que mejoran el logro de los estudiantes, demuestra que el desarrollo de una visión compartida y la creación de consenso de objetivos es una de las prácticas que aportan variedad de conceptualizaciones para producir,

desarrollar y compartir la innovación entre las partes interesadas, iniciar a las partes interesadas para compartir visiones, disputar a las partes interesadas con pensamiento crítico y concursos solucionables. La práctica de liderazgo escolar transformador también empodera a las partes interesadas con apoyo individual que permite a los líderes recopilar comentarios individuales y ser mentores y formadores proactivos a las necesidades de las partes interesadas proporcionándoles sus demandas de desarrollo profesional individuales.

Sorados (2010), los líderes transformadores demuestran comportamientos de modelado que incorporan orgullo, respeto y confianza en los aprendices para transformar el paradigma de los aprendices con nuevas ideas, actitudes, experiencias y percepciones. Los líderes transformadores, que mantienen altas expectativas de rendimiento, muestran comportamientos que crean percepciones sobre los aprendices para que también se incremente el alto rendimiento y los logros del personal. Para lograr los objetivos educativos esperados, el liderazgo transformador es una solución ideal con cualidades de liderazgo de energía, entusiasmo, esperanza, propósito moral, comprensión del cambio, construcción de relaciones, creación de conocimiento, intercambio de conocimientos, así como coherencia. Los desafíos relacionados con el proceso educativo pueden ser mitigados por las políticas y habilidades de toma de decisiones de los directores transformadores. En particular, la grave escasez actual de profesores de calidad en todo el mundo es uno de los muchos desafíos a los que se enfrenta el proceso de aprendizaje.

1.3. Teorías relacionadas al tema

La teoría Administrativa: Teoría Clásica.

El francés, Henri Fayol, creía que la administración es una ciencia que se puede enseñar y argumentó que hay seis actividades empresariales básicas: técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad y gestión. Dividió las actividades de gestión en cinco: planificación, organización, mando, coordinación y control. Sus catorce 'principios de gestión' son: Jerarquía, Orden, Autoridad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad, Equidad, Estabilidad de personal, Iniciativa, Subordinación, Remuneración, Esprit de corps Fayol creía que las organizaciones podían tener un

solo propósito y que operaban en entornos relativamente estables en los que una estructura organizativa particular podría sobrevivir durante muchos años.

Creía en un modelo jerárquico y centralizado de relaciones organizacionales en el que los buenos gerentes se aseguraban de que el personal fuera tratado de manera justa a cambio de su compromiso con las metas organizacionales. Esto se deriva lógicamente de su creencia en un único propósito para la organización y, de alguna manera, se adelantó a su tiempo al sugerir que las relaciones "correctas" entre la administración y el personal son esenciales para el éxito de una organización. Pero en la práctica, la mayoría de las organizaciones tienen múltiples propósitos y siempre tienen que responder al cambio y, las organizaciones centralizadas solo son adecuadas para ciertos tipos de negocios, mientras que los modelos jerárquicos generalmente no logran maximizar el potencial del personal.

Teoría de los rasgos del líder

Esta teoría menciona sobre algunas características tales como: físicas, intelectuales, cualidades, habilidades, métodos que, estas características por si solos o interrelacionados, son indispensables para determinar el ser o actuar de una persona, determinando así en líder en potencia. Está relacionada con la teoría de los grandes hombres que intentaron de estudiar la personalidad del líder en personajes que hicieron historia, que se vieron como grandes líderes.

No todas las personas están capacitadas para ser líderes sino solo aquellas que reúnen estas características, es por eso que se dice "los líderes nacen, no se hacen". La gran variedad de resultados que ha tenido el enfoque dificulta su aplicación.

Teorías de Liderazgo: Ministerio de Educación

Debido a la problemática encontrada, que es el inadecuado estilo de liderazgo que ejercen los docentes y directivos, es que se realiza el análisis respectivo sobre los estilos de liderazgo, que implica seleccionar el más adecuado y pertinente para aplicarlo, de tal forma, me permita dar solución a tan complicado problema sobre la Gestión Educativa, que repercute en el aprendizaje de los estudiantes. Por lo manifestado presento una relación de teorías de liderazgo, agrupadas por las características del líder, la función situacional o contingencia y el enfoque integral

(Comunidad de Madrid; Ministerio de Educación, 2009) de los cuales he seleccionado la función integral que incluye a la Teoría de Liderazgo Transformacional, por considerarla adecuada para motivar e inspirar el cambio necesario y oportuno que debo comprometer a los directivos y docentes en mención.

Crecimiento profesional

El liderazgo escolar desempeña un papel importante en el crecimiento profesional de los miembros del personal. La promoción del aprendizaje del personal (o la falta de ella) es un factor que afecta la cultura de una escuela. Mientras que los maestros y otros miembros del personal pueden estar motivados individualmente para participar en el aprendizaje profesional, las prácticas de liderazgo pueden crear una cultura que moldee cómo los profesionales colaborativos están dentro del contexto escolar. También puede afectar lo diverso que es el aprendizaje profesional en la escuela, donde algunas escuelas pueden centrarse en un enfoque de toda la escuela para el aprendizaje y otras pueden fomentar una mayor diversidad entre los departamentos y los miembros individuales del personal.

El crecimiento profesional también está vinculado al liderazgo de apoyo, ya que las oportunidades de comunicación y la toma de decisiones participativas también desarrollan personal como profesionales. Toro y Gómez (2017), encontraron que el liderazgo era fundamental para crear prácticas de aprendizaje relacionadas con una visión compartida y celebrar y reconocer el aprendizaje del personal. El personal que se siente seguro y valorado por el liderazgo es más propenso a contribuir a la toma de decisiones y abrazar oportunidades para contribuir a la escuela.

Teoría del gran hombre

El esfuerzo hacia la exploración de rasgos comunes de liderazgo se ha prolongado durante siglos, ya que la mayoría de las culturas necesitan héroes para definir sus éxitos y justificar sus fracasos. En 1847, Thomas Carlyle declaró en el mejor interés de los héroes que la historia universal, y lo que el hombre ha logrado a lo largo de su existencia. Carlyle afirmó en su “teoría del gran hombre” que los líderes nacen y que solo aquellos hombres dotados de potenciales heroicos podrían convertirse en líderes. Opinaba que los grandes hombres nacieron, no se hicieron.

Un filósofo estadounidense, Sidney Hook, amplió aún más la perspectiva de Carlyle destacando el impacto que podría tener el hombre accidentado frente al hombre creador de eventos. Propuso que el accidentado hombre seguía siendo complejo en una situación histórica, pero no determinaba realmente su curso. Por otro lado, sostuvo que las acciones del hombre creador de eventos influyeron en el curso de los eventos, que podrían haber sido muy diferentes si no hubiera estado involucrado en el proceso. El hecho de que el papel del hombre se base en “las consecuencias de destacadas capacidades de inteligencia, voluntad y carácter más que las acciones de distinción”. Sin embargo, los eventos posteriores revelaron que este concepto de liderazgo era moralmente defectuoso, como fue el caso de Hitler, Napoleón y similares, desafiando así la credibilidad de la teoría del Gran Hombre. Estos grandes hombres se volvieron irrelevantes y, en consecuencia, el crecimiento de las organizaciones, sofocado. Luego, la teoría del liderazgo progresó desde el dogma de que los líderes nacen o están destinados por naturaleza a desempeñar su papel en un momento determinado hasta un reflejo de ciertos rasgos que prevén un potencial para el liderazgo.

Teoría de los rasgos

Max Weber calificó al carisma como “la mayor fuerza revolucionaria, capaz de producir una orientación completamente nueva a través de seguidores y una devoción personal completa a los líderes que percibían como dotados de cualidades y poderes sobrenaturales y sobrehumanos casi mágicos”. Dicho enfoque basado en los rasgos intelectuales, de personalidad y físicos distinguen a los líderes de los que no lo son, mostrando que solo existen pequeñas variaciones entre los seguidores y los jefes. El fracaso que tenían en común los líderes para determinar los rasgos, resultó en el desarrollo de la teoría del rasgo, como un componente inaccesible, cayendo en desgracia. A fines de la década de 1940, los académicos estudiaron los rasgos de los líderes militares y no militares, respectivamente, y expusieron la importancia de ciertos rasgos que se desarrollaban en determinados momentos.

Teorías de contingencia (situacional)

Esta teoría recomienda que el liderazgo no debe ser preciso y que por lo contrario debe ser independiente, puesto que el estilo que se use va a depender de los factores como la situación de los seguidores o la calidad. En muchos de los casos, los seguidores también son parte de los cambios que haya dentro de la organización y no solo es el líder el responsable de ello. Con esta teoría se puede mencionar que el estilo de liderazgo utilizado dentro de una organización y circunstancia puede que no sea efectivo en otras situaciones a pesar que sea dado en la misma organización.

Teoría del estilo y la conducta

Esta teoría reconoce la vital importancia de las habilidades que lo caracteriza a este tipo de líder para facilitar los trabajos que realiza mientras establece su paralelo con la capacidad previa del líder, antes de ese acto en particular, al tiempo que sugiere que cada persona adopta su propio estilo de liderar una organización el que le permita desenvolverse de manera más eficiente. Como uno que no se adapta a todas las cabezas, de manera similar, un estilo no puede ser efectivo en todas las situaciones. Yukl (1989) introdujo tres estilos de liderazgo diferentes.

La preocupación por las personas y la estructura inicial (preocupación por los comportamientos de producción y tarea) eran variables muy vitales. La consideración está referida a la cantidad de simpatía y confianza que transmite un líder hacia un determinado grupo de subordinados. Diferentes investigadores propusieron que eran tres tipos de líderes; autocrático, democrático y laissez-faire. Sin involucrar a los subordinados, el líder autocrático toma decisiones, el líder del laissez-faire permite a los subordinados tomar sus propias decisiones, por lo que él no asume el rol de jefe ni líder real.

Teoría del liderazgo de procesos

Las teorías de liderazgo adicionales con un enfoque de proceso incluyen el liderazgo centrado, de servicio, carismático y de aprendizaje, con otras que surgen cada año. Greenleaf introdujo el liderazgo de servicio a principios de la década de 1970. Se observó un resurgimiento de la discusión sobre el liderazgo de servicio a principios de la década de 1990.

Se alentó a los líderes siervos a que se concentraran en la ansiedad que generan los seguidores y el líder debe ser capaz de simpatizar con cada uno de ellos y ayudarlos sobresalir y desarrollarse. El liderazgo se impartió a una persona que era por naturaleza un sirviente. El líder servidor también se preocupa más por los "que no tienen" y los reconoce como iguales. Los líderes deben ser un gran administrador de recursos dentro de una organización, y no un servidor de los recursos que posee. Estos líderes también deben aclarar y nutrir constantemente la visión y misión que tiene el equipo como fuerza laboral dentro de la organización de tal forma que todos apunten en una sola dirección.

Teoría de la transformación

El liderazgo transformacional se distingue del resto de teorías anteriores y contemporáneas, en base a su alineación a un bien mayor ya que conlleva la implicación de los seguidores en procesos o actividades relacionados con el factor personal hacia la organización y un rumbo que rendirá ciertas superiores. dividiendo social. Los líderes transformacionales aumentan la motivación y la moralidad tanto del seguidor como del líder. Esta teoría se ajusta a la teoría de necesidades de orden superior de Maslow (1954). El liderazgo transformacional es un curso que cambia y Abordar objetivos sobre creencias, valores y actitudes que iluminen las prácticas de los líderes y la capacidad de liderar el cambio. La literatura sugiere que los seguidores y líderes dejan de lado los intereses personales en beneficio del grupo. Luego se le pide al líder que se concentre en las necesidades y aportes de los seguidores para transformar a todos en líderes al empoderarlos y motivarlos.

Haciendo hincapié en las teorías de liderazgo definidas previamente, los alcances éticos del liderazgo diferencian aún más el liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales son considerados por su capacidad para identificar la necesidad de cambio, obtener el acuerdo y el compromiso de los demás, crear una visión que oriente el cambio e incrustar el cambio. Este tipo de líderes tratan a los subordinados individualmente y buscan desarrollar su conciencia, moral y habilidades al proporcionar significado a su trabajo y desafío. Estos líderes dan la apariencia de una visión convincente y alentadora del futuro.

Teoría situacional

Esta teoría propone que los líderes deben elegir los mejores recursos para tomar acción basado en las circunstancias o situaciones que afronta la organización. Esto también sugiere que una organización está sometida a diferentes tipos de situaciones por lo que el líder debe saber qué tipo de liderazgo tomar para cada condición que atraviese la empresa y tomar decisiones con base en ese conocimiento. Por ejemplo, existen situaciones en la que los subordinados esperan que sea el líder el miembro mejor preparado, informado y experimentado de un grupo, lo más apropiado podría ser un estilo autoritario de liderazgo.

Teoría participativa

Este tipo de teoría sugiere que el líder siempre escuche las opiniones de los demás, fomentando y animando a que los subordinados aporten con opiniones y puntos de vista sobre las diferentes situaciones que afronta la organización. De esta forma todos los miembros ayudan a construir desde diferentes puntos de vista una nueva visión y perspectiva de la empresa, y a que a partir de eso el líder pueda tomar decisiones basadas en los aportes de todos sus subordinados.

Estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo transaccional

Este estilo está formado por tres ejes: gestión por excepción (activa), recompensa contingente y gestión por aceptación (pasiva). Este tipo de líder busca un esquema de recompensas de diferentes formas, donde sea capaz de premiar a los subordinados que cumplan con ciertos requisitos que hayan sido propuestos anteriormente por el líder a fin de lograr objetivos benéficos para la empresa. Puede utilizar recompensas intrínsecas o extrínsecas con la finalidad de incentivar a los colaboradores a cumplir y superar las expectativas.

Estilo de liderazgo transformacional

Este estilo de liderazgo, está vinculado con los resultados positivos que se observen en la organización y de manera personal. Este tipo de líderes alientan a los subordinados a alcanzar la autorrealización personal, e influyen en la mejora de la autoestima de todos sus colaboradores, motivándolos a seguir en la misma dirección que es necesaria para la empresa sin dejar de lado los objetivos

personales de cada uno de sus subordinados. Entre los tipos de motivación que utiliza este líder son: motivación inspiradora, influencia idealizada, estimulación intelectual y las consideraciones individualizadas.

Estilo de liderazgo autocrático

Este estilo lleva al extremo el liderazgo transaccional, ya que estos líderes toman el control total sobre sus subordinados, en este estilo de liderazgo los colaboradores tienen muy bajas posibilidades de participar en la toma de decisiones que haga el líder, ya que este no admite sugerencias ni objeciones por parte de los subordinados. Uno de los beneficios de este tipo de líderes es que aumentan sustancialmente la eficiencia y eficacia, al tomar inmediatamente las decisiones y se puede ejecutar de inmediato toda acción planteada por este tipo de líder.

Estilo de liderazgo burocrático

Este tipo de liderazgo busca exigir el cumplimiento total de las reglas propuestas con anticipación, asegurando que su personal siga los procedimientos de manera precisa tal y como lo indica la guía o proceso. Este estilo de liderazgo es utilizado en organizaciones donde existe riesgo grave de seguridad o donde se trabaje con grandes sumas de dinero, y también en el sistema de salud.

Teorías del liderazgo y la gestión educativa

Desde otra perspectiva, Bolam (1999) creía que la gestión educativa es una función de ejecución para el cumplimiento de políticas decididas y distingue entre gestión educativa y liderazgo educativo. Sin embargo, debe existir un vínculo principal entre las metas y fines de la educación y las acciones de la gestión educativa y, por tanto, el proceso de determinación de las metas de las organizaciones es fundamental para la gestión educativa.

La etiqueta utilizada para describir este campo de estudio se ha modificado con el tiempo desde la administración educativa a la gestión educativa y finalmente al liderazgo educativo. Diferentes estudiosos han categorizado teorías y modelos de gestión educativa. Cuthbert (1984) clasificó las teorías de la gestión educativa en cinco grupos que incluyen modelos analíticos, pragmático-rationales, políticos, fenomenológicos e interaccionistas. Adicionalmente, Bush (2010) con base en

cuatro elementos que incluyen el nivel de acuerdo sobre los objetivos, el concepto de estructura, el nivel de influencias ambientales y las estrategias de liderazgo más adecuadas dentro de las organizaciones educativas, categorizó los modelos de gestión educativa en seis grupos formales, colegiados, políticos, subjetivos, de ambigüedad y culturales y finalmente vinculó estos seis modelos con nueve estilos de liderazgo diferentes en el contexto de las organizaciones educativas. Estos nueve estilos de liderazgo son gerencial, participativo, transformacional, distribuido, transaccional, posmoderno, emocional, contingente y moral. En las siguientes subsecciones se revisarían y discutirían los modelos basados en la taxonomía propuesta por Bush (2010).

Modelo formal de gestión educativa

Los segundos modelos de gestión educativa son los modelos colegiados. Los principales supuestos de estos modelos son la determinación y formulación de políticas, la toma de decisiones basada en un proceso de discusiones, acuerdos y consensos y el reparto del poder entre algunos o todos los miembros de la organización que se considera que tienen una percepción común de los objetivos organizacionales.

Los supuestos centrales del liderazgo transformacional son la concentración en los compromisos y competencias de los miembros de la organización y el hecho de que el mayor nivel de compromiso personal con los objetivos de la organización, así como una mayor capacidad para el logro de metas, contribuiría a la productividad de la organización. Además, el liderazgo transformacional en el sector de la educación basado en ocho dimensiones como la construcción de la visión escolar, el establecimiento de objetivos escolares, la provisión de estimulación intelectual, la oferta de patrocinio individualizado, mejores prácticas y modelado de valores organizacionales centrales, exhibición de anticipaciones de alto desempeño, cultura productiva creación dentro de las escuelas y finalmente alentar la participación en el proceso de toma de decisiones de la escuela mediante el desarrollo de las estructuras requeridas.

El liderazgo participativo, que a veces se describe como liderazgo compartido, colaborativo o colegiado, es el segundo enfoque pertinente a los modelos

colegiados de gestión educativa. El tercer estilo de liderazgo relacionado con los modelos colegiados es el liderazgo distribuido, que ha estado en el centro de atención de los académicos en el siglo XXI, este estilo de liderazgo es uno de los enfoques más significativos dentro del contexto del liderazgo educativo en la última década. Este tipo de liderazgo está desvinculado de la autoridad posicional y se basa en las competencias y habilidades de los miembros del organigrama. De esta manera, el liderazgo distribuido se centra en la búsqueda y utilización de la experiencia en cualquier lugar de la organización, independientemente de las posiciones organizativas de los miembros capacitados.

Modelo político de gestión educativa

Es el modelo político que asume que las políticas junto con las decisiones en la red educativa de las instituciones surgen de un complicado proceso de regateo y negociación sobre las metas de las subunidades y que los grupos de las organizaciones políticas ponen en práctica al formar alianzas con el fin de obtener mayor número de votos. La práctica de este modelo en entornos educativos también ha sido denominada micropolítica.

El poder como uno de los factores que representa qué subgrupo tendría la victoria sobre otros subgrupos en cualquier conflicto en entornos educativos abarca el poder posicional, el poder personal, la autoridad de la experiencia, el control de las recompensas, el poder coercitivo y el control de los recursos. Además, algunas otras fuentes de poder como el poder físico, el poder de desarrollar alianzas y redes, el poder con respecto al acceso y control de agendas, el poder de controlar el significado y los símbolos, Además, el liderazgo transaccional se considera el estilo de liderazgo más relevante para el modelo político de gestión educativa.

El liderazgo transaccional es un proceso de intercambio sugirieron que los líderes transaccionales se concentren en un proceso de intercambio apropiado de recursos. Identificaron tres dimensiones del liderazgo transaccional como recompensa contingente, que es un grado en el que se construye un proceso de intercambio constructivo entre el líder y los seguidores; modo activo de gestión por excepción, que implica el seguimiento de los miembros por parte del líder, la predicción de problemas y la toma de acciones correctivas; y finalmente el modo

pasivo de gestión por excepción que implica el comportamiento de líderes pasivos frente a los problemas. Estos líderes pasivos esperan hasta que ocurran algunos problemas causados por el comportamiento de los miembros y luego toman las medidas necesarias. Es de destacar que, con base en el concepto de liderazgo transaccional, El proceso de intercambio es visto por los miembros de la organización como una estrategia política respetable.

Modelo subjetivo de gestión educativa

El cuarto modelo de gestión educativa es el modelo subjetivo. Este modelo enfatiza principalmente los objetivos y percepciones de los miembros individuales de la organización en lugar de subgrupos, unidades o toda la organización y, por lo tanto, el concepto de objetivos organizacionales se rechaza desde esta perspectiva. Esto hace que, las organizaciones se describen como entidades complicadas que reflejan interpretaciones y entendimientos de sus miembros derivadas de sus antecedentes, creencias, valores y experiencias y se forman en función de la interacción de las percepciones de estos miembros de la organización en lugar de algo inmutable, estable o preestablecido.

En otras palabras, las organizaciones tienen diferentes significados para sus miembros y finalmente, con base en el modelo subjetivo, las relaciones con los entornos externos se consideran subordinadas y por lo tanto, Con respecto a los estilos de liderazgo relacionados con el modelo subjetivo de gestión educativa, se puede notar que el liderazgo posmoderno y emocional están alineados con el modelo subjetivo. Algunos académicos han estudiado el enfoque posmoderno como modelo relativamente reciente de liderazgo. Además, el liderazgo posmoderno postula pocas evidencias en términos de cómo se prevé que los líderes actúen. El liderazgo emocional como el segundo estilo de liderazgo asociado con el modelo subjetivo se ocupa de las emociones y los sentimientos. La emoción implica la motivación individual y el significado de los eventos en lugar de un concepto o hecho fijo y estable, y la apreciación de las emociones del liderazgo es fundamental para el alto desempeño y la sostenibilidad a largo plazo en el liderazgo.

Modelo de ambigüedad de la gestión educativa

Con base en este concepto, el proceso de toma de decisiones y las oportunidades de elección dentro de él, fueron considerados como una actividad ambigua fundamental similar a un bote de basura en el que se vierten diferentes tipos de problemas y soluciones. Estos académicos argumentaron que, sobre la premisa del bote de basura, las decisiones se tomarían en base a las cuatro corrientes bastante independientes y la interacción entre ellas que son problemas, soluciones, participantes en el proceso de toma de decisiones y las oportunidades de elección. Si bien la participación de los líderes en el proceso de formulación de políticas o el abandono de la participación directa en ese proceso se consideran dos estrategias de liderazgo para lidiar con situaciones ambiguas, el estilo de liderazgo más apropiado alineado con el modelo de ambigüedad de gestión educativa sería el modelo de liderazgo de contingencia. El estilo de liderazgo más relevante para alinearse con los modelos culturales de gestión educativa es el liderazgo moral que enfatiza en los valores, creencias y ética de los líderes de la organización.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional aumenta el nivel de comprensión mutua entre el líder y el empleado, es útil para comprender la naturaleza de la interacción entre el líder y el empleado. que se gestiona de tal manera que apoye al personal en las metas organizacionales y personales. El liderazgo transformacional significa, en una forma, la transformación de un miembro del personal en un líder brindándole oportunidades de empoderamiento e independencia profesional, significa estimular al empleado en tres áreas: aumentar el nivel de autonomía y confianza personal del empleado, y lograr la cohesión social entre el empleado y el grupo de trabajo u organización, así como vincular el los valores de la organización con los valores de los empleados.

Este estilo de liderazgo se define por una clara visión de futuro de los futuros objetivos organizativos que deben alcanzarse. Este modelo se sustenta en varios factores, siendo los más importantes incentivar a los colaboradores a construir una visión compartida de largo plazo, buscando el cambio y el desarrollo organizacional requerido mediante la adopción de un estilo de liderazgo flexible que permita Adaptarse a todas las variables externas, a la luz del interés en el trabajo en equipo,

proporcionando un entorno de trabajo saludable y fomentando el diálogo entre los diferentes niveles de gestión.

Dimensiones del liderazgo transformacional

El presente estudio adopta estas dimensiones como las dimensiones acordadas del liderazgo transformacional en muchos estudios. Estas dimensiones se explican a continuación:

Influencia idealizada: la forma en que el líder se comporta y conduce a la admiración de sus subordinados, lo que le ayuda a difundir la visión organizacional e inspirar motivación en los subordinados. Dado que la influencia ideal representa una de las características del líder transformacional, implica ciertos comportamientos de liderazgo como sacrificar los intereses personales en beneficio del grupo, una conducta moral elevada, y los subordinados ven al líder como modelos a seguir y referencia. Uno de los comportamientos de liderazgo más importantes asociados con la influencia ideal es la capacidad de ganarse la confianza y el respeto de los empleados, seguir estándares éticos y valores más altos, evitar tomar el poder para lograr ganancias personales o forzar a otros a desempeñar roles organizacionales.

Motivación inspiradora: establece y presenta la visión de futuro, el uso de influencias emocionales y muestra optimismo y entusiasmo por la acción. La motivación inspiradora del líder inspira a la organización al establecer la visión de la organización y alentar a los empleados a adoptarla y perseguirla al motivar a los empleados a través del entusiasmo hacia las metas, el optimismo y la confianza.

Estimulación intelectual: Los investigadores agregaron que la estimulación intelectual significa revisar los métodos tradicionales de hacer negocios, tomar las razones antes de adoptar ciertas prácticas, adoptar el pensamiento creativo y cuidar las tareas organizacionales que requieren enfrentar los desafíos y superar obstáculos para lograr la meta. La estimulación intelectual se refiere a la capacidad del líder para permitir al personal abordar los problemas que enfrentan confiando en nuevos métodos para llegar a soluciones lógicas a estos problemas. Esto se hace alentando a los empleados a mirar los problemas utilizando un nuevo método y tratando de encontrar nuevas soluciones a estos problemas.

Consideración individualizada: La consideración individualizada es una de las características del líder transformacional, vinculando las prioridades del personal con el desarrollo de la organización, dirigiéndolos hacia las metas organizacionales y brindando oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. En otras palabras, la consideración individualizada se refiere a la apreciación del líder por el empleado y el interés en sus intereses, intereses y necesidades profesionales, incluida la capacitación, el desarrollo y la promoción.

A. El liderazgo transformacional lleva a los seguidores a convertirse en líderes.

Los seguidores hacen uso de la libertad y esta les permite controlar su conducta. Une a los individuos a trabajar con cierta libertad en la misión organizacional y especifica los procesos para alcanzar las metas organizacionales. Influye despertando la conciencia de los seguidores con respecto a la problemática de la entidad, ayuda a ver de diferentes perspectivas las cosas para encaminar y conseguir el incremento de la productividad de la institución

Este liderazgo tiene el efecto de aumentar o disminuir las preocupaciones de sus seguidores, quedando de esta manera: más bajo las necesidades fisiológicas entre ellas tenemos, seguridad y abrigo, elevando a un nivel superior las necesidades de autoestima y autorrealización.

Satisface las necesidades bajas con incrementos de remuneraciones acordes a sus necesidades y realidad, así mismo les dan estabilidad laboral y otros incentivos. El líder transformacional no deja de lado y da una prioridad al desarrollo y crecimiento que aspira cada miembro de su comunidad. Un líder transformacional siempre va adelante y da tareas a corto, mediano y largo plazo y no solo tareas momentáneas para cubrir necesidades inmediatas, también tiene en cuenta mejorar sus capacidades y habilidades con la finalidad que las apliquen en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

B. El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a dejar atrás sus intereses personales en busca del bien del grupo.

Los líderes transformacionales inspiran a las personas que les rodean para que den más de lo que creen que son capaces. Estos líderes hacen que los seguidores sean conscientes que las metas son de suma importancia y más aún los resultados que llevan al cambio. Además, logran que dejen sus intereses personales y vayan más

allá, apuntando siempre la misión organizacional. Las personas admiran y desean identificarse y entregan su confianza en sus líderes. Entonces este liderazgo hace que sigan al líder creando una necesidad de cambio y así estén dispuestos a dar todo esfuerzo con el fin de alcanzar la visión de la organización.

Resumen del liderazgo transformacional:

Según el Dr. Roger Méndez Benavidez, concluye este estudio de liderazgo transformacional con el siguiente resumen:

- Las personas se inspiran en sus líderes.
- Un individuo logra grandes cosas si trabaja con amor, pasión y teniendo en cuenta su visión.
- El entusiasmo y la energía es lo que se necesita para obtener las cosas.
- Un líder transformacional puede hacer que sus seguidores vean en su trabajo una fuente de inspiración, un conjunto de experiencias que quieren imitar porque el líder trabaja las cosas con pasión y ahínco, no descuidan a su personal y su deseo es que el personal logre el éxito.
- Todo líder inicia con el empoderamiento de una visión y lo desarrolla, analiza el futuro que motivará a ser uno de los seguidores.
- La visión puede ser planteada y ejecutada por el líder o por cualquier otro miembro o puede salir de un consenso. El líder tiene que tomar esa visión, hacerla suya, formarla y tallarla a su equipo.
- La venta de la visión a los seguidores es el paso que nunca se detiene. Esto requiere del líder recargar constantemente su energía y renovar cada cierto tiempo su compromiso. En poco tiempo algunas personas rápidamente “comprarán” la visión y otros se sumarán en el trayecto. El líder transformacional cada oportunidad la tomará y sacará provecho para convencer a subir al vagón de la visión.
- El líder transformacional tiene que tener cuidado para generar y consolidar confianza porque eso es lo que vende a sus seguidores. Se puede decir, los espectadores, están “vendiéndose” a sí mismos como también a la visión.
- En ocasiones no puede ser obvia y verse el progreso del proceso, pero si se tienen una buena visión, la dirección siempre será determinada.
- El proceso se corregirá tantas veces como sea necesario para progresar y continuar sin interrupción hasta llegar al objetivo.

- El líder encontrará en el recorrido muchas fallas y falencias, pero mientras los seguidores encuentren la confianza en que están en progreso, ellos no dejarán de estar motivados.
 - Los líderes transformacionales siempre representan y van al frente durante la acción para ser vistos en lugar de estar detrás de sus seguidores.
 - El líder es un ser que sus actitudes y acciones son conocidas como cualquier otra persona, no escatiman energía para alentar, escuchar, tranquilizar y orientar a sus seguidores.
 - En momentos críticos un líder hace a flote su inquebrantable energía y leal compromiso para conservar el movimiento de la gente, y si las personas que le rodean dudan o no creen y empiezan a cuestionar sobre el éxito de la visión entonces sus esfuerzos habrán sido en vano. El líder transformacional busca constantemente fomentar un alto nivel de compromiso entre los seguidores y la visión.
 - La motivación es un método que el líder usa para provocar cambios pero que al término nos indica que es un progreso real, obteniendo el reconocimiento merecido.
 - Todo líder transformacional hace balance de sus actos que generan el progreso y actúan sobre el estado mental de sus admiradores. Los líderes transformacionales están al servicio de la gente que le rodea y están convencidos que todo éxito es producto de leales y sostenibles compromisos.
- Importante: Somos conocedores que no existe el estilo de liderazgo ideal o adecuado para dirigir o guiar las organizaciones, instituciones, empresas, comunidades sociales, etc., se puede decir que no hay una sola forma de ser liderar, sino que el liderazgo ideal es circunstancial según cada situación vivida.

Visto el resumen se puede concluir que:

1. El liderazgo transformacional en una Institución Educativa constituye un proceso complejo, en este proceso se da muchos factores interrelacionados, que se relacionan entre sí y que se expresa en prácticas de liderazgo asumidas por los directivos y docentes de la Institución Educativa.

2. La I.E. debe tener una sola autoridad y un solo proceso para las actividades que tienen solo un objetivo. Siendo esta una condición básica para el logro de una acción en unidad, enforzar y coordinar esfuerzos.

3. Un líder transformacional lleva a la superación de toda la organización; el reconocimiento da en forma individual; motivan a buscar constantemente nuevos ideales y formas de pensar; orienta a identificar los intereses propios y a subordinarlos ante los objetivos del equipo.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo debe ser un Programa de liderazgo transformacional para la mejora de la Gestión Educativa en el nivel secundario de la I.E. Anaximandro Vega Mateola, de Cochabamba?

1.5. Justificación del estudio

Toda organización y en especial las instituciones educativas obligatoriamente tienen que adaptarse a los cambios producidos en este mundo globalizado para responder a las nuevas demandas del mundo laboral. Esto implica la existencia de un buen liderazgo que ayudará a al lograr los estándares de la educación y por ende a la calidad de la educación.

El liderazgo es importante por las razones que se indica por ser la capacidad para guiar y dirigir; esto tendrá efectos negativos en una organización que puede tener una planeación efectiva, control de calidad y buenos procedimientos de organización y no sobrevivir por no estar dirigido por un líder transformador. También se da el efecto adverso en la supervivencia de cualquier empresa, institución u organización que está basada en una planeación deficiente, pésima organización y control, han salido adelante gracias a la dirigencia de un líder dinámico.

El liderazgo es importante también porque las habilidades y destrezas de los miembros del equipo lo convierten en una sola fuerza. En el liderazgo lo que prima es la persona y no solo porque tienen personalidad, sino que también influye el carisma. Se debe a una estricta disciplina. El líder que se forja en el principio de autoridad y viven para servir, sea varón o mujer tienen forjado un ideal de vida.

1.6. Hipótesis.

Si se diseña un programa de liderazgo transformacional, basado en las teorías de complejidad, en la teoría clásica y en la teoría de liderazgo transformacional y teorías afines; entonces se contribuirá a mejorar la Gestión Educativa en el nivel secundario de la I.E. "Anaximandro Vega Mateola" de Cochabamba, basado en las teorías de complejidad, en la teoría clásica y en la teoría de liderazgo transformacional y teorías afines; entonces se contribuirá a mejorar la Gestión Educativa en el nivel secundario de la I.E. "Anaximandro Vega Mateola" de Cochabamba.

1.7. Objetivos de la Investigación.

Objetivo General.

Proponer un Programa de liderazgo transformacional a directivos y docentes para que contribuya a mejorar la Gestión Educativa en el nivel secundario de la I.E. "Anaximandro vega Mateola" en el año 2018.

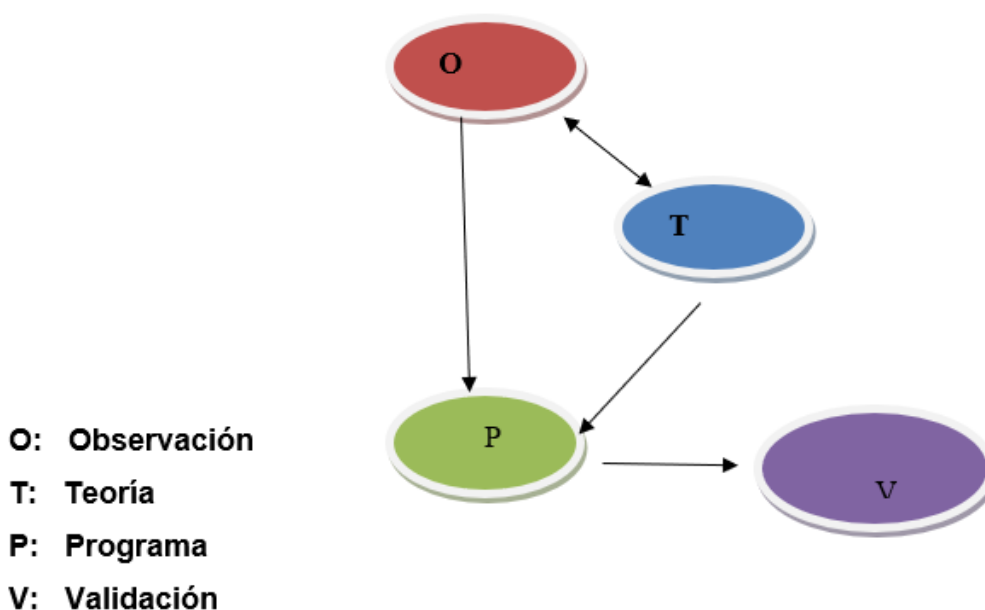
Objetivos específicos:

- ✓ Determinar el nivel de la Gestión Educativa en la I.E. "Anaximandro vega Mateola".
- ✓ Diseñar un programa de liderazgo transformacional acorde a las necesidades y la realidad educativa de la I.E. "Anaximandro vega Mateola".
- ✓ Validar a criterio de expertos el programa de liderazgo transformacional para mejorar la Gestión Educativa en la I.E. "Anaximro vega Mateola".

II. MÉTODO

2.1. Diseño de la investigación

Es de tipo descriptivo con propuesta. En la investigación se utilizará el diseño (O-T-M-V): Observación –Teoría- Programa - Validación que responde al siguiente esquema:



2.2. Variables, Operacionalización

Gestión Educativa:

DIMENSIONES	INDICADORES
ACERCA DE MI TRABAJO	-Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y los límites de responsabilidades. -Me gusta mi trabajo. -El trato que recibo de las autoridades de la Institución Educativa es muy adecuada. -Los profesores de la Institución Educativa se sienten muy de acuerdo con las formas como se dirige a la Institución Educativa
RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO	- Los directivos de la Institución Educativa promueven que se desarrollen adecuadas relaciones interpersonales

<p>SOBRE LIDERAZGO</p>	<p>-Mis compañeros y yo estamos de acuerdo con el trabajo que cumplen los directivos de la Institución Educativa.</p> <p>- En la Institución Educativa nos apoyamos entre todos.</p> <p>- Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo,</p> <p>- Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.</p>
<p>SOBRE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>-Siento confianza con mi superior</p> <p>-El PEI ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>- Me siento comprometido para alcanzar las metas propuestas en el PEI</p> <p>- Existe comunicación entre los miembros de la Institución Educativa</p>
<p>EN LO PEDAGÓGICO</p>	<p>-Los profesores desarrollan su labor docente con los adecuados fundamentos pedagógicos.</p> <p>-La Institución Educativa cuenta con su propio modelo pedagógico que ha sido aprobado por toda la comunidad educativa</p> <p>-El personal docente siempre recibe capacitación en el aspecto pedagógico para mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece en la Institución Educativa</p>

Programa de Liderazgo Transformacional

➤ Variable Independiente: Programa de Liderazgo Transformacional

Dimensiones	Indicadores
Planificación	<p>Se planea cuáles serán las metas y actividades junto con las estrategias y materiales para la realización y evaluación.</p> <p>Hay conexión entre los objetivos planteados, evaluación y actividades planteadas.</p> <p>Existe conexión entre objetivos, actividades estratégicas y evaluación del Programa.</p> <p>El aprendizaje fue diseñado para lograr las competencias y estarizar los conocimientos de los alumnos</p>

	Las evaluaciones son diseñadas para la verificación de los logros por competencias.
Ejecución De actividades	<p>Reflexiono Autoestima docente, los valores y prácticas de gestión en la IE “Anaximro Vega Mateola”, Chota, Cajamarca.</p> <p>Motivación, compromiso y trabajo en equipo.</p> <p>Examino la gestión estratégica institucional.</p> <p>El liderazgotransformacional y la Gestión Educativa.</p> <p>Riesgo y tolerancia a los conflictos.</p> <p>Innovación e investigación en la Gestión Educativa.</p>
PROMOCION Y DIFUSIÓN.	<p>Realización de campañas de promoción y difusión de la propuesta y del significado del liderazgo transformacional.</p> <p>Publicación de un boletín informativo.</p> <p>Utilización de redes sociales.</p>

2.3. Población y muestra

La población está integrada por todos los docentes del nivel secundario de la I.E. “Anaximro Vega Mateola”, que son 16, incluyendo la profesora auxiliar y director.

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

- a) Técnica de gabinete: que permitió la organización de la información del problema, marco teórico y los antecedentes; y la segunda que es del campo sirvió para recoger información de los instrumentos que fueron aplicados y posteriormente procesados para la obtención de los resultados
- b) Técnica de campo:

Cuestionario: Para la investigación en mención se utilizó un cuestionario, para medir las capacidades y habilidades investigativas de

los directivos y profesores, cuyo diseño se presenta en los anexos de la presente investigación.

c) Validez y confiabilidad

La validez fue a criterio de expertos y la confiabilidad se realizó de manera estadística mediante el Alfa de Cronbach.

2.5. Método de análisis de datos

Se usó la estadística descriptiva para obtener los resultados en tablas obtenidas del procesamiento mediante el programa estadísticos SPSS versión 26. Concuera con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 272) que sostiene que en los últimos años los análisis cuantitativos se realizan mediante la computación, ya que casi nadie lo realiza manualmente.

2.6. Aspectos éticos

Esta investigación está represento los principios éticos y jurídicos, respeto la mención y los créditos a los autores con los que esta investigación construye sus teorías y referencias bibliográficas, y que al mismo tiempo mantiene la confiabilidad de los participantes sin evaluar al ninguno por separado, sino que todos como un solo conjunto.

III. RESULTADOS

Tabla 1 *Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y los límites de responsabilidades*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	43.8
Más o menos en desacuerdo	9	56.3
Total	16	100.0

En la tabla 1, podemos observar que los encuestados respondieron que están más o menos en desacuerdo con un 56,3% y están en totalmente en desacuerdo con un resultado con un 43,8%.

Tabla 2 *Me gusta mi trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	18.8
Más o menos en desacuerdo	5	31.3
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4	25.0
Más o menos de acuerdo	4	25.0
Total	16	100.0

En la tabla 2, podemos observar que los encuestados respondieron que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 25% al igual que respondieron más o menos en desacuerdo con un 25%, seguido de más o menos en desacuerdo con un 31,3% y en totalmente en desacuerdo con un resultado con un 18,8%.

Tabla 3 El trato que recibo de las autoridades de la Institución Educativa es muy adecuada

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	43.8
Más o menos en desacuerdo	9	56.3
Total	16	100.0

En la tabla 3, podemos observar que los encuestados respondieron que esta mas o menos en desacuerdo con un 56.3%, seguido de en totalmente en desacuerdo con un resultado con un 43.8%.

Tabla 4 *Lo profesores de la Institución Educativa se siente muy de acuerdo con las formas como se dirige a Institución Educativa*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	37.5
Más o menos en desacuerdo	6	37.5
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4	25.0
Total	16	100.0

En la tabla 4, podemos observar que los encuestados respondieron que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 37.5% al igual que respondieron totalmente en desacuerdo con un resultado con un 37.5% y por último con un 25% respondieron que están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5 Los directivos de la Institución Educativa promueven que se desarrollen adecuadas relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6.3
Más o menos en desacuerdo	7	43.8
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	5	31.3
Más o menos de acuerdo	3	18.8
Total	16	100.0

En la tabla 5, Podemos observar que los encuestados respondieron que más o menos en desacuerdo con un 43,8%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 31,3%, los encuestados respondieron un más o menos de acuerdo con un 19,8%, seguido de un totalmente en desacuerdo con un 6,3%.

Tabla 6: *Las relaciones interpersonales, entre todos los integrantes de la Institución Educativa, son cordiales y abiertas*

	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos en desacuerdo	8	50.0
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	8	50.0
Total	16	100.0

En la tabla 6, podemos observar que los encuestados respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y más o menos de acuerdo con un 50%.

Tabla 7: *Mis compañeros y yo estamos de acuerdo con el trabajo que cumplen los directivos de la Institución Educativa*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6.3
Más o menos en desacuerdo	7	43.8
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	5	31.3
Más o menos de acuerdo	3	18.8
Total	16	100.0

En la tabla 7, podemos observar que los encuestados respondieron que ni de acuerdo ni en desacuerdo 43,8%, los encuestados respondieron un más o menos en desacuerdo con un 31,3%, seguido más o menos de acuerdo con un 25%.

Tabla 8: *En la Institución Educativa nos apoyamos entre todos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos en desacuerdo	2	12.5
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	6	37.5
Más o menos de acuerdo	8	50.0
Total	16	100.0

En la tabla 8, podemos observar que los encuestados respondieron que más o menos en desacuerdo con un 12,5%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 37,5%, los encuestados respondieron un más o menos de acuerdo con un 50%.

Tabla 9: *Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos en desacuerdo	9	56.3
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	7	43.8
Total	16	100.0

En la tabla 9, podemos observar que los encuestados respondieron que mas o menos en desacuerdo con un 56,3%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 43,8%.

Tabla 10: *Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	37.5
Más o menos en desacuerdo	6	37.5
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4	25.0
Total	16	100.0

En la tabla 10, podemos observar que los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo y más o menos en desacuerdo con un resultado de 37,5%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 25%.

Tabla 11: *Siento confianza con mi superior*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	50.0
Más o menos en desacuerdo	7	43.8
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	6.3
Total	16	100.0

En la tabla 11, podemos observar que los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo con un 50% y mas o menos en desacuerdo con un resultado de 43.8%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 6,3%.

Tabla 12: *El PEI ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	50.0
Más o menos en desacuerdo	5	31.3
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	18.8
Total	16	100.0

En la tabla 12, podemos observar que los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo con un 50% y mas o menos en desacuerdo con un resultado de 31,3%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 18.8%.

Tabla 13: *Me siento comprometido para alcanzar las metas propuestas en el PEI.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	25.0
Más o menos en desacuerdo	3	18.8
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	7	43.8
Más o menos de acuerdo	2	12.5
Total	16	100.0

En la tabla 13, podemos observar que los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo con un 25% y más o menos en desacuerdo con un resultado de 18.8%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 43.8% y por último con más o menos de acuerdo con un 12,5%

Tabla 14: *Existe comunicación entre los miembros de la Institución Educativa.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	31.3
Más o menos en desacuerdo	5	31.3
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	6	37.5
Total	16	100.0

En la tabla 14, podemos observar que los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo con un 31,3% y más o menos en desacuerdo con un resultado de 31.3%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 37.5%

Tabla 15: *Los profesores desarrollan su labor docente con los adecuados fundamentos pedagógicos*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	25.0
Más o menos en desacuerdo	5	31.3
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4	25.0
Más o menos de acuerdo	3	18.8
Total	16	100.0

En la tabla 15, podemos observar que los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo con un 25% y más o menos en desacuerdo con un resultado de 31,3%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 25% y por último con más o menos de acuerdo con un 18.8%.

Tabla 16: *La Institución Educativa cuenta con su propio modelo pedagógico que ha sido aprobado por toda la comunidad educativa.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	31.3
Más o menos en desacuerdo	8	50.0
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	18.8
Total	16	100.0

En la tabla 16, podemos observar que los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo con un 31.3% y más o menos en desacuerdo con un resultado de 50%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 18.8%.

Tabla 17: *El personal docente siempre recibe capacitación en el aspecto pedagógico para mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece en la Institución Educativa*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	25.0
Más o menos en desacuerdo	6	37.5
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	5	31.3
Más o menos de acuerdo	1	6.3
Total	16	100.0

En la tabla 17, podemos observar que los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo con un 25% y mas o menos en desacuerdo con un resultado de 37.5%, seguido de un ni de acuerdo ni en desacuerdo 31,3% y por ultimo con mas o menos de acuerdo con un 6.3%

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación tipo descriptivo con propuesta ha sido desarrollada con la intención de demostrar a las I.E. que es necesario en los tiempos actuales adaptarse a las nuevas tendencias y cambios que se han producido en el entorno social para responder adecuadamente a las demandas educacionales que pide el mundo laboral. Esto implica la existencia de un buen liderazgo que ayudará a lograr una mejor calidad educacional. El liderazgo es importante por las razones que se indica por ser capaz de dirigir y guiar, que finalmente repercute en la organización para cumplir con los objetivos planteados, manteniendo un control en sus procedimientos organizacionales y evitar la no sobrevivencia a falta de los planes de liderazgo apropiados.

Los indicadores de gestión de calidad involucran formas en el que los líderes dentro del rubro educación aseguran a los docentes y personal administrativo capacitarse constantemente para poder desempeñarse en sus labores manteniendo siempre la innovación e incentivando el cambio y adaptación de estrategias de enseñanza. El crecimiento profesional también está vinculado al liderazgo de apoyo, ya que las oportunidades de comunicación y la toma de decisiones participativas también desarrollan personal como profesionales, además el liderazgo es fundamental para crear prácticas de aprendizaje relacionadas con una visión compartida y celebrar y reconocer el aprendizaje del personal. El personal que se siente seguro y valorado por el liderazgo es más propenso a contribuir a la toma de decisiones y abrazar oportunidades para contribuir a la escuela.

El tema de la rendición de cuentas escolares ha llevado a la intensificación de las funciones de los maestros, ya que han aumentado el trabajo administrativo. El personal administrativo y de liderazgo también está obligado a mantener normas organizativas que cumplan con los organismos nacionales, esto incluye la presentación de informes a la dirección y a los departamentos estatales de educación. En una cultura de rendición de cuentas, el uso de datos también ha atraído la atención de los investigadores y ha apoyado las asociaciones escolares y universitarias, además el papel de los directores en la promoción del desarrollo de la alfabetización infantil en sus escuelas, utilizando métodos de investigación y

el apoyo de los investigadores para ayudar a los directores a utilizar los datos en la promoción del aprendizaje y la enseñanza de calidad.

Si bien los elementos se centran más consistentemente en la retroalimentación sobre el desempeño laboral, los datos cualitativos de este factor mostraron que la escuela se había centrado en un mayor reconocimiento del personal en lugar de en cambiar los procedimientos formales de evaluación del trabajo. El personal explicó que había oportunidades frecuentes de nominar a los miembros del personal inspirador para el reconocimiento, y también tomó nota del papel de apoyo del liderazgo en el reconocimiento público de este personal en los eventos. Los dirigentes no sólo reconocieron verbalmente a su personal, sino que también actuaron de maneras que hicieron que el personal se sintiera valorado. Si bien el reconocimiento es muy importante para mejorar la moral del personal la importancia de la evaluación para la rendición de cuentas del personal. Dada la mayor rendición de cuentas en la educación contemporánea, es igualmente importante considerar la mejor manera de recibir y promulgar comentarios constructivos sobre su trabajo, además de reconocer sus logros positivos.

También se considera que según la teoría administrativa: en la teoría clásica existe una gran preocupación para aumentar los procesos en eficacia y eficiencia de la organización mediante sus propias disposiciones y formas de los órganos que componen la organización y sus interrelaciones estructurales. Es por ello que se enfatiza la autonomía y fisiología organizativa. En el libro de los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro menciona que el pensamiento y la noción de incertidumbre es inherente a éste, señalo que existe relación al planeamiento expuesto. Las I.E. que tiene la ciudad de Chota, están influenciadas por las condiciones socio culturales de la Región y en su mayoría tienen dificultades para ejercer un liderazgo pedagógico directivo y “Anaximro Vega Mateola” cuenta con una plana docente en su mayoría nombrados, por lo que es factible capacitarlos y ejercer un liderazgo en el estilo transformacional.

V. CONCLUSIONES

1. Las I.E. que tiene la ciudad de Chota, están influenciadas por las condiciones socio culturales de la Región y en su mayoría tienen dificultades para ejercer un liderazgo pedagógico directivo y “Anaximro Vega Mateola” cuenta con una plana docente en su mayoría nombrados, por lo que es factible capacitarlos y ejercer un liderazgo en el estilo transformacional.
2. El estilo de liderazgo transformacional en la I.E. estudiada es un proceso con cierta complejidad donde intervienen factores que están interrelacionados que se influyen entre sí, expreso prácticas de liderazgo que son asumidas por los directores de la I.E. Este tipo de líderes influyen en los demás para inspirarlos a la superación, proporciono el anhelado reconocimiento por parte de los trabajadores, además de estimular diferentes alternativas en la forma de pensar donde se facilite la identificación o subordinación de los propios intereses para cumplir los objetivos de la organización.
3. El personal docente de la Institución Educativa “Anaximro Vega Mateola”, se caracteriza por tener niveles de autoestima, con predominancia, en lo que se le conoce como normal. También se aprecia que se tiene niveles de autoestima bajo y surgen elementos de autoestima alto. Al examinar los niveles de autoestima en relación con los ítems investigados, se aprecia que existen oportunidades para mejorar los niveles de autoestima en aspectos específicos y que deben ser considerados en los programas de intervención.
4. La propuesta de un estilo de liderazgo transformacional, es importante y muestra potencialidades que puede resultar un aporte al desarrollo pedagógico de la Institución Educativa “Anaximro Vega Mateola”.

VI. RECOMENDACIONES

1. Ejecutar la propuesta de intervención con las modificaciones que sean necesarias y trabajadas entre los docentes de la Institución Educativa “Anaximro Vega Mateola”.
2. Realizar otras investigaciones que contribuyan a un mejor conocimiento de la problemática educativa que se tiene en la IE “Anaximro Vega Mateola”.
3. Comprometer la participación de la comunidad educativa que garantice el éxito en la aplicación de la propuesta.

REFERENCIAS

- Arredondo D. L. (2008), *Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto"* Lima-Perú.
- Baron, R. (2000). *Emotional and social intelligence. Insights from the emotional quotient inventory*. San Francisco-EEUU.
- Begoña S. (2013). *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. Consultado el 27-04-2014*. Universidad de Cantabria. Santander. <http://www.site.unican.es/Ponencia%203.pdf>.
- Bolívar Antonio (2008) *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Universidad de Granada.
- Bolman, C. y Deal, T. (1995). *Organización y liderazgo (Delaware, Addison-Wesley. Wilmington)*.
- Bolman, C. y Deal, T. (1995) *Organización y liderazgo (Delaware, Addison- Wesley. Wilmington)*.
- Brunner, J. (1988) *Realidad mental y mundos posibles*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Casas y Echeverría (1999) *clima organizacional - Perú*.
- Contreras (2005), *tesis de maestría titulada, Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar-Lima*.
- Davis K. y Newstron J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw Hill.
- Davis, K y Newstron, J (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: 10ma edición. Mc Graw-Hill.
- De Pree, M. (1989). *Leadership is an Art*. New York: Bantam Doubleday.
- Denison, D. (2001) *Cultura Corporativa*. Santafè de Bogotá: Editorial Legis.
- Elmore, R. (2010) *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile, Área de Educación Fundación Chile.
- Espaillet (2012), *tesis de maestría, Evaluación de la cultura organizacional en una Institución del Estado – Instituto Global de Altos estudios en ciencias sociales - República Dominicana*
- Geertz, Clifford (1997) *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Editorial Gedisa.
- Gento S. (s.f). *Relevancia del liderazgo de la dirección para la calidad de la institución educativa*.

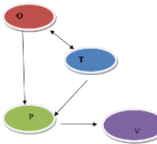
- Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Goleman (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. España: Editorial Kairós.
- Golemán, Daniel (1998). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós. S.A. España.
- Gutiérrez, F. (1988). *Cultura organizacional para el logro de la visión estratégica de la UNCP – Perú*.
- Habermas, J. (1968) “*Conocimiento e interés*”. Ed. Taurus, Madrid.
- Hernández, Fernández y Baptista (2004), *Metodología de la Investigación*, México: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R (2003). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Hodge, B. Anthony, W. y Gales, L. (2000) *Teoría de la Organización*. España: Editorial Prentice Hall.
- Lorenzo M. (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas*. España.
- Lucas M. y García R. (2002). *Sociología de las organizaciones*, Madrid: Mac Graw Hill.
- Mayer y Salovey (1997) “*Models of Emotional Intelligence*”. En: Sternberg, R.J Ed. *The Hand Book of Intelligence*. New York. Cambridge University Press.
- Pérez, G. (1994): *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Métodos I*. Madrid: La Muralla.
- Pont, B, Nusche, D. y Moorman, H. (Eds.) (2008). *Improving School Leadership*. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD (Publicado en español como *Mejorar el Liderazgo Escolar, Volumen 1: Política y Práctica*, 2009).
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. México: Décima edición Prentice Hal.
- Vacas (2011), en su tesis de maestría, “*Plan estratégico de trabajo en equipo, para fomentar la cultura organizacional en el personal jerárquico y docente de la Institución Educativa Pública “Dos de Mayo” de Pacarisca, distrito de Yanama, provincia de Yungay, región Ancash*” – Lambayeque, Perú.
- Rodríguez, M. (2007) *El aula como comunidad de aprendizaje, Cultura y Educación*, 19(1), 17-30. España.

- Saccsa J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAS) del distrito de san Martín de Porres*. Lima.
- Schwartz, H. y Jacobs, J. (1984): *Sociología cualitativa. Métodos para la reconstrucción de la realidad*. México: Trillas.
- Senge, P. (1997) *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires:
- Sileceo A., Cáceres D. y González J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Editorial Mc. Graw.Hill.
- Zarate (2011), en sus tesis de maestría, *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Universidad Mayor de San Marcos, Lima – Perú*.
- Zuñiga (2011), en su tesis de maestría, *“Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010” – Callao – Perú*.
- Vacas (2011), en su tesis de maestría, *“ Plan estratégico de trabajo en equipo, para fomentar la cultura organizacional en el personal jerárquico y docente de la Institución Educativa Pública “Dos de Mayo” de Pacarisca, distrito de Yanama, provincia de Yungay, región Ancash” – Lambayeque, Perú*.
- Godoy (2012), en su tesis de maestría, *“La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica – Perú*.
- Roca (2012), tesis de maestría, *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-ii– Lima – Perú*.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Programa de liderazgo transformacional para la mejora de la Gestión Educativa en el nivel secundario de la I.E. Anaximandro Vega Mateola, de Cochabamba.

Problema de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Metodología
¿Cómo debe ser un Programa de liderazgo transformacional para la mejora de la Gestión Educativa en el nivel secundario de la I.E. Anaximandro Vega Mateola, de Cochabamba?	Proponer un Programa de liderazgo transformacional a directivos y docentes para que contribuya a mejorar la Gestión Educativa en el nivel secundario de la I.E. "Anaximandro vega Mateola" en el año 2018	Si se diseña un programa de liderazgo transformacional, basado en las teorías de complejidad, en la teoría clásica y en la teoría de liderazgo transformacional y teorías afines; entonces se contribuirá a mejorar la Gestión Educativa en el nivel secundario de la I.E. "Anaximandro Vega Mateola" de Cochabamba	Si se diseña un programa de liderazgo transformacional, basado en las teorías de complejidad, en la teoría clásica y en la teoría de liderazgo transformacional y teorías afines; entonces se contribuirá a mejorar la Gestión Educativa en el nivel secundario de la I.E. "Anaximandro Vega Mateola" de Cochabamba Gestión educativa	La población está integrada por todos los docentes del nivel secundario de la I.E. "Anaximro Vega Mateola", que son 16, incluyendo la profesora auxiliar y director.	Es de tipo descriptivo con propuesta.  <p>O: Observación T: Teoría P: Programa V: Validación</p>

Anexo 2: Ficha de recolección de datos

ENCUESTA A DOCENTES

Estimado integrante de la Comunidad Educativa:

Las preguntas que se proponen a continuación servirán para la obtención de información que se utilizará en el trabajo de Tesis de Maestría denominada: **“ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL NIVEL SECUNDARIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANAXIMANDRO VEGA MATEOLA**

Por lo que le pedimos su colaboración para responder las preguntas y de antemano le agradecemos su colaboración.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo). Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

Recuerda bien, el rango de respuestas va de:

TA: Totalmente de Acuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

ACERCA DE MI TRABAJO

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y los límites de responsabilidades.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

2. Me gusta mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

3. El trato que recibo de las autoridades de la Institución Educativa es muy adecuada.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

4. Los profesores de la Institución Educativa se siente muy de acuerdo con las formas como se dirige a Institución Educativa.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

5. Los directivos de la Institución Educativa promueven que se desarrollen adecuadas relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

6. Las relaciones interpersonales, entre todos los integrantes de la Institución Educativa, son cordiales y abiertas.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

7. Mis compañeros y yo estamos de acuerdo con el trabajo que cumplen los directivos de la Institución Educativa.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

8. En la Institución Educativa nos apoyamos entre todos.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

SOBRE LIDERAZGO

9. Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

10. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

11. Siento confianza con mi superior.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

12. El PEI ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

13. Me siento comprometido para alcanzar las metas propuestas en el PEI.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

14. Existe comunicación entre los miembros de la Institución Educativa.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

EN LO PEDAGÓGICO

15. Los profesores desarrollan su labor docente con los adecuados fundamentos pedagógicos.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

16. La Institución Educativa cuenta con su propio modelo pedagógico que ha sido aprobado por toda la comunidad educativa.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	20	1	0

17. El personal docente siempre recibe capacitación en el aspecto pedagógico para mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece en la Institución Educativa.

Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1	0

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

LA PROPUESTA DE ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En este capítulo se presentan los componentes y procesos que intervienen en el desarrollo de las actividades propias del liderazgo institucional. Se presentan las características específicas que debe reunir el directivo que decide asumir este tipo de liderazgo, así como las responsabilidades que asume. Se presenta un Programa para implementar la propuesta, se presenta su modelado, así como las opiniones o puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa.

3.1. LA PROPUESTA DE ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Se afirma que no todas las personas pueden convertirse en líderes transformacionales. Esta forma de dirigir a las personas, requiere de virtudes como la paciencia, pero sobretodo la firmeza, ya que en cualquier momento las cosas podrían salirse de control, sino no se sabe mantener la comunicación con la gente de tal manera que sienta confianza, pero también la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Dentro de las características que debe mostrar un dirigente transformacional tenemos las siguientes:

- Siempre cree en el objetivo de su institución y en los integrantes de la comunidad educativa que la conforman. Sin importar las circunstancias adversas que pueda ocurrir o que uno de sus trabajadores no tenga la motivación suficiente. Antes de darse por vencido, agota todas las posibilidades para cambiar eso.
- Infunde confianza y sabe cómo hablar con las personas que le rodean. Una de sus mejores habilidades, debe ser la de influir en quienes trabajan para él o están asociados con él. Para ello debe saber cómo usar las palabras y proyectar una imagen segura de sí mismo.
- Es capaz de hacer que sus empleados se comprometan con su meta. Logra que la sientan como si también fuera suya y sabe cómo motivarlos para alcanzarla. Cuando lo logra, no tiene problemas en recompensarlos de manera adecuada.

- Sabe lidiar con el descontento de uno o más trabajadores. Su carisma le permite resolver los problemas de la mejor manera posible, manteniendo abiertos los canales de comunicación y poniendo de su parte para encontrar una solución que pueda beneficiar a ambas partes.
- Siempre está motivando a sus trabajadores, reconoce las virtudes y hace que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa se sienta importante en el equipo.
- Es amigable pero también firme. Sabe equilibrar sus actitudes a fin de ser una figura de autoridad, pero también afable.

3.1.1. Concepción teórica de la propuesta.

El liderazgo transformacional fue desarrollado por James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable *“cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un El liderazgo transformacional integra 4 características que diferencian dicho tipo de liderazgo. Estas características son:*

- **Estimulación intelectual:** el líder transformacional no se limita a desafiar el *status quo* dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.
- **Valorización de los trabajadores.** Muchas empresas cometen el error de dirigirse a sus empleados como si fueran meros instrumentos para ganar dinero. Hoy en día, se resalta más la importancia de tratarlos con dignidad, pero sobretodo, de darles la oportunidad de crecer profesionalmente.

- **Consideración individualizada:** el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.
- **No teme tomar riesgos.** Los riesgos son una parte fundamental para el éxito y el tipo de líder que sigue este concepto lo sabe muy bien. Es por eso que siempre está dispuesto a arriesgarse, en la medida de lo razonable.
- **Inspiración y motivación:** gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización. Motivar a una persona puede ser un asunto difícil, pero sin duda es indispensable cuando se trata de alentar a un equipo a alcanzar una meta establecida. Sin motivación, es complicado que las personas puedan dar lo mejor de sí.
- **No hay presión para ir a por los objetivos a corto plazo.** El líder transformacional sabe esperar el tiempo necesario a que las cosas se hagan de la mejor manera. La brinda más importancia a la calidad, que a la rapidez y a la cantidad.
- **Se deposita la confianza en los trabajadores.** Contar con la fe de sus superiores, es un detalle muy importante para cualquier individuo que se encuentra laborando en una empresa. Este puede ser un paso difícil de dar, pero que sin duda puede traer muchos beneficios.
- **Influencia idealizada:** el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales

dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

Una vez definidas dichas características, y en base a las mismas, se puede afirmar que el liderazgo transformacional es aquel que mayores beneficios reporta a las organizaciones cuyos objetivos sean fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados para lograr mejorar o mantener su posición competitiva.

3.1.2. Descripción de la propuesta.

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA.

DISEÑO DEL PROGRAMA

I. DATOS GENERALES

1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA : I.E. ANAXIMANDRO VEGA MATEOLA, DE COCHABAMBA
2. UBICACIÓN : Chota
3. NIVEL : Secundaria
4. BENEFICIARIOS : 16 Docentes
5. DURACIÓN : 6 meses
6. RESPONSABLE : Br. Maria Elizabeth Campos Campos
Br. William Jesús Tafur Díaz

II. PRESENTACION

Se ha podido apreciar que la mayoría de los docentes de educación secundaria, presentan problemas de liderazgo educativo. Por un lado, se aprecian orientaciones generales de desconocimiento del liderazgo y por otro lado problemas de reconocimiento de rol de líder de los directivos actuales en la Institución Educativa. Se aprecian carencias en los siguientes aspectos:

entusiasmo, profesionalismo, conocimiento en el significado del liderazgo y de las teorías pedagógicas que deben servir de sustento en el trabajo del maestro como gestor de los procesos de enseñanza aprendizaje, el sentido del humor, capacidad de escucha, de reconocimiento del valor profesional, que brinde confianza, empatía, que promueva el trabajo en equipo y busque soluciones a los problemas en consenso, la actitud propositiva, la responsabilidad ética en el trabajo, etc.

Existen diferentes tipos de líderes y cada uno de ellos tiene sus propias características, manifestaciones y niveles de aceptación en el grupo humano que conduce. En el sector educativo en nuestra provincia los líderes comparten limitaciones en el conocimiento teórico del liderazgo y ejercen los cargos directivos con escaso conocimiento, lo que les trae consigo problemas de diferente tipo y riesgos muy importantes para la Institución Educativa.

III. FUNDAMENTACIÓN

Programa de Liderazgo Transformacional para mejorar la Gestión Educativa, Es un programa de intervención socio pedagógica con la finalidad de desarrollar adecuadamente el liderazgo transformacional como “un proceso de influencia social guiado por un propósito moral con el fin de construir capacidades para optimizar los recursos disponibles hacia el logro de metas compartidas” (Dimmock, 2012, p. 7). Incorpora aspectos sociales, culturales y pedagógicos. Todos estos aspectos interactúan entre ellos

El programa reconoce al liderazgo transformacional como un proceso que cambia prácticas tradicionales, a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneos en función de que la situación sea una u otra para dinamizar a un grupo, colectivo o institución concreta y no a otra cualquiera, en la construcción de un proyecto compartido. El liderazgo que tanto profesores como estudiantes pueden desarrollar, viene asociado tanto a la disposición de los elementos propios del aula, como a los niveles de interrelación efectiva de significados que se dan entre el aula y sus usuarios. Se requieren tres conjuntos básicos de competencias necesarias para un liderazgo

transformacional educativo efectivo que tienen un alto grado de interdependencia:

- a. Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza- aprendizaje,
- b. Conocer y aplicar recursos y métodos para saber resolver los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo, y
- c. Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado. Para ello es indispensable desarrollar procesos motivacionales adecuados.

El desarrollo del liderazgo transformacional en las instituciones educativas resulta muy importante debido a que se fundamenta en el cambio, en el desarrollo del pensamiento crítico reflexivo que promueve la transformación de las personas y de los grupos humanos. Este proceso crítico reflexivo también es base para el desarrollo de modelos pedagógicos orientados al desarrollo de conocimiento en los estudiantes. Desarrollar el liderazgo transformacional implica incorporar componentes de la inteligencia emocional, como son: el autoconocimiento, la autorregulación, la auto motivación, reconocimiento de las emociones ajenas (empatía) y las habilidades sociales.

El liderazgo se fundamenta en la teoría crítica, en la motivación, el auto desarrollo, la reflexión, que contribuyen a una comprensión de la situación histórico-cultural de la sociedad, aspira, también a convertirse en fuerza transformadora de las contradicciones sociales, entiende que el conocimiento no es una simple reproducción conceptual de los datos objetivos de la realidad, sino su auténtica formación y constitución.

IV. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Competencia:

Posee un amplio conocimiento pedagógico de teorías educacionales y sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, saber tratar los riesgos del trabajo directivo. Utiliza herramientas para resolver problemas derivados de los procesos de enseñanza aprendizaje para el desarrollo de conocimiento.

Fundamentos teóricos.

Los procesos del liderazgo transformacional y de la Gestión Educativa constituyen procesos complejos, constituyen interrelaciones múltiples que son percibidas como uno solo.

Teoría crítica, nos orienta en el desarrollo de una actitud reflexiva, que busca construir nuevas opciones o modelos. Estas nuevas opciones favorecen desarrollar procesos alternos a los que se utilizan actualmente, en las labores de gestión, pero que también sirven para desarrollar nuevos conocimientos.

Los aportes de las teorías de la gestión educativa que se fundamentan en la administración desarrollado por H. Fayol. Estos aportes teóricos reconocen la existencia de operaciones empresariales y dentro de ellas las funciones administrativas, que van desde planeación, la organización, la dirección, ejecución y el control. Estas funciones se complementan con los principios de la gestión.

Los aportes teóricos relacionados con el liderazgo transformacional y la Gestión Educativa, también se consideran como bases del liderazgo transformacional.

V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Desarrollar un estilo de liderazgo transformacional en directivos y docentes para mejorar la Gestión Educativa en la educación secundaria de la Institución Educativa “Anaximandro vega Mateola” de Cochabamba, Chota, Cajamarca.

5.2. Objetivos Específicos:

- Analizar los estilos de liderazgo y la Gestión Educativa en la educación secundaria de la Institución Educativa “Anaximandro vega Mateola” de Cochabamba, Chota, Cajamarca.
- Diseñar y aplicar talleres sobre desarrollo de autoestima y liderazgo transformacional para mejorar la Gestión Educativa en los docentes de educación secundaria de Institución Educativa “Anaximandro Vega Mateola” de Cochabamba, Chota, Cajamarca.
- Evaluar las implicancias de la utilización del liderazgo transformacional en la Gestión Educativa en la educación secundaria de la Institución Educativa “Anaximandro Vega Mateola” de Cochabamba, Chota, Cajamarca.

VI. METODOLOGÍA

La metodología es activa y participativa, y se llevará a cabo a través de talleres, en su proceso realiza procedimiento de análisis y reflexión, se tendrá como técnica y/o estrategia, la exposición, los comentarios, la lluvia de ideas. Se trabajará de modo cooperativo y en equipos.

Facilitar la participación es el objetivo de la metodología. Una buena enseñanza es aquella en que da lugar a un buen aprendizaje. El aprendizaje eficaz (aquel que promueve cambios en los conocimientos, destrezas y actitudes estables y transferibles) depende del grado de participación activa

que los sujetos tengan en el proceso de enseñanza-aprendizaje ya individual ya grupalmente.

Se integran actividades de promoción, investigación, difusión, capacitación, reflexión crítica y sostenibilidad. En este proceso se considera con un aspecto esencial el conocimiento de la autoestima que tiene y sostiene el trabajo docente. Este conocimiento e intervención en el componente motivacional y de la autoestima es importante para que se de sostenibilidad al proceso de transformación en el modelo de liderazgo para la mejora de la Gestión Educativa. Es esencial porque integra las actividades de gestión y del trabajo de todos y cada uno de los docentes.

VII. ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

Sensibilización	Propuesta de liderazgo transformacional y Gestión Educativa.	Desarrollo de acciones para la sostenibilidad de la propuesta.
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de estilos de liderazgo en directivos - profesores. • Reuniones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con personal para examinar propuestas de estilo de liderazgo. • Diseño de propuesta de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de los niveles de autoestima de los docentes. • Capacitación. • Reuniones. • Monitoreo del liderazgo y la Gestión Educativa.

Estas tres etapas implican ejecutar actividades diversas con las que se busca reflexionar sobre la gestión educativa, y la responsabilidad que tienen cada uno de los docentes. En ese proceso considerar los estilos o modelos de liderazgo y examinar los beneficios que ofrece un liderazgo transformacional.

Además, es convenientes realizar actividades que garanticen la continuidad del proceso que se oriente a un modelo de Institución Educativa, que se ha identificado

como el modelo 2.0. La continuidad se garantiza con el compromiso de toda la comunidad docente, y para ello se sugiere ejecutar convenios de cooperación con universidades para cumplir con programas de formación en liderazgo para todos los docentes.

VIII. LOS CONTENIDOS.

Los contenidos de la propuesta incluyen las siguientes dimensiones:

- a) Desarrollo de actividades de Investigación orientado a conocer y proponer alternativas de solución a los diferentes problemas en la Institución Educativa.

- Relacionados con la gestión educativa.

Objetivo: Examinar las prácticas de gestión educativa y sus implicancias en la Institución educativa “Anaximandro Vega Mateola”.

- El proceso de enseñanza aprendizaje.

Objetivo: Examinar las prácticas utilizadas por los docentes en el planeamiento, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje.

- Relaciones con la comunidad del entorno.

Objetivo: Describir el tipo de relaciones Institución Educativa – Comunidad y sus implicancias en el servicio educativo.

- El desarrollo curricular adecuado a la zona.

Objetivo: Relacionar los contenidos curriculares con la cultura del Área de influencia de la Institución Educativa.

- b) Actividades de Promoción y difusión. Actividades que deben realizarse desde el principio de la intervención, durante la ejecución de la misma y el sostenimiento de la propuesta.

Promoción: charlas, conferencias, reuniones, etc.

Objetivo: sensibilizar y sostener el proceso de implementación del estilo de liderazgo transformacional en la Institución Educativa.

Objetivo: Difundir las prácticas, beneficios y riesgos que se derivan de la participación de la comunidad educativa en el ejercicio de un liderazgo transformacional.

- Comunicación usando las tecnologías de la información.

Objetivo: garantizar el uso adecuado de las tecnologías de la información en el proceso de integración de un modelo de liderazgo transformacional en la gestión de la Institución Educativa.

- c) Desarrollo de programas de capacitación que se concretiza con el desarrollo de cursos, talleres, así como programas de pos grado en convenio con Universidades de la región.

- Cursos, talleres, conferencias, etc.

Objetivo: Sensibilizar y sostener las prácticas de gestión bajo un modelo de liderazgo transformacional.

- Programas de pos grado.

Objetivo: Establecer convenios de cooperación para la formación profesional en el campo de la gestión, para ejecutar cursos de pos grado.

- Contenidos orientados a desarrollar la autoestima de los docentes. Los contenidos deben considerar la información relacionada con cada uno de los tipos de autoestima.
- Contenidos orientados a fortalecer las prácticas relacionadas con el liderazgo transformacional y la Gestión Educativa.

- Contenidos orientados al sostenimiento de la propuesta.
- Modelo de Institución y comunidad educativa. Para este caso es conveniente realizar actividades que partiendo de las experiencias existentes en el mundo, se discuta y se defina el significado del modelo 2.0.

El modelo 2.0 implica por un lado modernidad y por otro lado uso de la tecnología digital en el seno de una comunidad o de un grupo. La influencia del uso de la tecnología constituye un modelo con una lógica de desarrollo diferente que tiene impacto en las dimensiones sociales, económicas y culturales. Otro aspecto esencial de este modelo se relaciona con la actividad que se “independiza” del espacio físico o de un lugar como centro de aprendizaje o de trabajo, así como se somete al imperio de la velocidad. La escuela o cualquier integrante de la comunidad educativa se interrelaciona con los demás utilizando las tecnologías de la información.

 - Modelo de Institución Educativa 2.0.
 - Modelo de docente y directivo 2.0.
 - Modelo de estudiante 2.0.

IX. EVALUACIÓN

La evaluación tiene en cuenta tres momentos:

La evaluación inicial se aplica al principio del proceso de aprendizaje y está orientada a la identificación de las capacidades de los participantes, sus experiencias y saberes previos, sus actitudes y vivencias, con la finalidad de adecuar el proceso de enseñanza a las particularidades de los participantes.

La evaluación de proceso, es un producto de la constante interacción maestro-participante que se aplica a lo largo del proceso de enseñanza aprendizaje con la finalidad de detectar oportunamente la forma en que se van asimilando

los conocimientos, desarrollando habilidades y actitudes que conduzcan a su mejoramiento.

La evaluación de salida o terminal, tiene como propósito de verificar los resultados de aprendizaje esperados, de acuerdo con los objetivos formulados.

X. PLANEAMIENTO DIDÁCTICO

Objetivo General	Objetivos específicos	Acciones de capacitación y difusión.	Técnicas/ Estrategia	Recursos	Tiempo
Examinar la implementación de un estilo de liderazgo transformacional y sus implicancias en la Gestión Educativa de la Institución Educativa “Anaximandro Vega Mateola”, Chota, Cajamarca	Analizar y reflexionar acerca de los estilos de liderazgo utilizados en la Gestión Educativa en la educación secundaria de la Institución Educativa “Anaximandro Vega Mateola”, Chota, Cajamarca. Promocionar la importancia del uso del liderazgo transformacional y sus implicancias en la Gestión Educativa.	Talleres: 01. Reflexionando Autoestima docente, los valores y prácticas de gestión en la IE “Anaximandro Vega Mateola”, Chota, Cajamarca. 02. Motivación, compromiso y trabajo en equipo. 03. Examinando la gestión estratégica institucional. 04. El liderazgo transformacional y la Gestión Educativa. 05. Riesgo y tolerancia a los conflictos. 06. Innovación e investigación en la Gestión Educativa. PROMOCION Y DIFUSIÓN.	Dinámica de grupo. Exposición. Trabajo cooperativo Difusión de contenidos acerca del liderazgo	Papelote Plumón Pizarra PC Redes sociales. Publicación mensual.	4 horas cada taller. Difusión mensual.

		<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de campañas de promoción y transformacional y la difusión de la propuesta y del significado del liderazgo transformacional. 2. Publicación de un boletín informativo. 3. Utilización de redes sociales. 	Gestión Educativa.		
--	--	--	--------------------	--	--

3.2. EL MODELADO DE LA PROPUESTA.

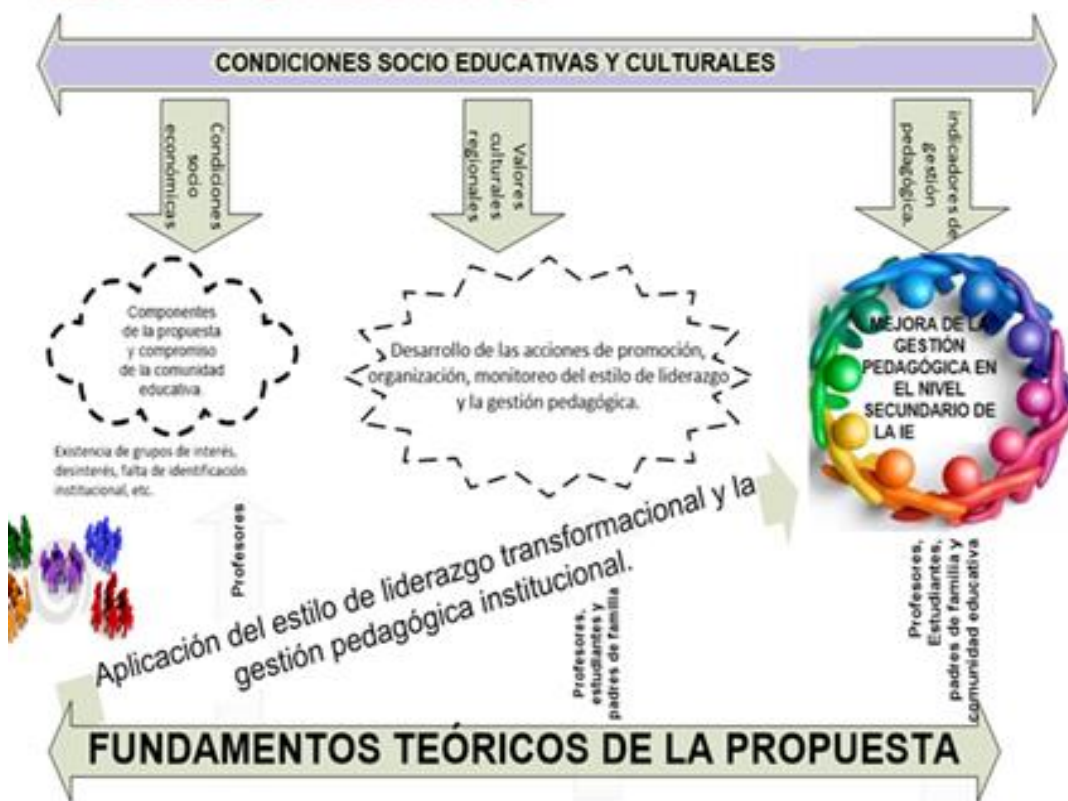
En los gráficos siguientes se muestra la propuesta en modo gráfico, en la forma como se concibe desde el punto de vista teórico así como de la forma que es concebida desde el punto de vista práctico.

3.2.1. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta.



3.2.2. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta.

MODELO OPERATIVO.



3.3. DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.

3.3.1. La aplicación de la propuesta.

Se recomienda para aplicar la propuesta que se considere las actividades siguientes:

El trabajo consistirá en realizar trabajos de sensibilización, para que los trabajadores tomen conciencia de la importancia del liderazgo, luego se procederá a la capacitación, promoción, integración en los diferentes estamentos y transferencia para los perfiles deseado en la institución, docentes y estudiantes.