

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DOCENTE DE  
AULA.

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al grado de  
Magíster en Educación Mención Gerencia Educativa

Autor: Liliana Marcela Ramírez Becerra.

Tutor: Laura Carlina Alvaray Rovallo

Rubio, octubre 2021

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: Liliana Marcela Ramírez Becerra, para optar al Grado de Magíster en Educación, mención Gerencia Educacional, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador.

En la ciudad de Rubio, a los 27 días del mes de septiembre de 2021.



-----  
Laura Carlina de los Ángeles Alvaray Rovallo  
C.I. N°12.974.388



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”  
SECRETARÍA**

**A C T A**

Reunidos el día jueves, veintiuno del mes de octubre del dos mil veintiuno, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio,” los Ciudadanos: **LAURA ALVARAY (TUTORA), CÉSAR ROSALES Y MALENA CONTRERAS**, Cédulas de Identidad Nros. V.- 12.974.388, V.- 9.246.689 y V.- 11.109.009, respectivamente, Jurados designados en el Consejo Directivo N° 542, con fecha del 22 de marzo de 2021, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar el Trabajo titulado: **“EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DEL DOCENTE DE AULA”**, presentado por la participante **RAMÍREZ BECERRA LILIANA MARCELA**, Cédula de Ciudadanía N° CC.- 1.090.363.097 / Pasaporte N° P.- AP710859, como requisito parcial para optar al título de **Magíster en Gerencia Educacional**, acuerdan por unanimidad de conformidad con lo estipulado en los Artículo 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO, POR CONSIDERARLO UN APORTE QUE AGREGA VALOR AL PROCESO GERENCIAL DEL AULA DESDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**, en fe de lo cual firmamos.

**MSC. LAURA ALVARAY**  
**C.I. N° V. - 12.974.388**  
**TUTORA**

**MSC. CÉSAR ROSALES**  
**C.I. N° V.- 9.246.689**

**DRA. MALENA CONTRERAS**  
**C.I. N° V.- 11.109.009**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DOCENTE DE  
AULA.

Autor: Liliana M. Ramírez B.  
Tutor: Laura C. Alvaray R.  
Fecha: octubre 2021

RESUMEN

El liderazgo ejercido por el docente es fundamental para la gestión dentro del aula de clases. De allí que, el sistema educativo colombiano demanda profesionales de la docencia con habilidades y competencias para asumir el rol de líder en el contexto escolar. Por ello, el trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer un modelo de Gestión de aula desde el liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros. La investigación se ubica en el paradigma cuantitativo, nivel descriptivo, de campo, en la modalidad de proyecto factible. La población muestral está compuesta por veintitrés docentes y tres coordinadores. Para la recolección de los datos se hace uso de la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario bajo un formato escala Likert con cinco (05) alternativas de respuesta, nunca (N), casi nunca (CN), algunas veces (AV), casi siempre (CS) y siempre. (S). Validado mediante el juicio de expertos y verificado su confiabilidad a través de la fórmula estadística Alfa de Cronbach, que dio como resultado 0,979 lo que según este modelo estadístico se toma como óptima, en el rango muy alto, resultando confiable el instrumento. Después del análisis de la información se concluye que, la mayoría de las situaciones de la cotidianidad escolar prevalecen elementos característicos de un estilo de liderazgo democrático, autocrático y orientativo. Con relación a la gestión docente se evidencia que se cumple con las funciones de planeación, organizar y control mientras que la función dirección no se cumple, esto da oportunidad del planteamiento de la propuesta del modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional.

Descriptores: liderazgo, liderazgo transformacional, gestión de aula.

## Índice General

	pp.
RESUMEN.....	iii
Índice General .....	iv
Índice de Cuadros.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA .....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Objetivos de la Investigación .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II .....	11
MARCO REFERENCIAL .....	11
Antecedentes del Problema.....	11
Bases Teóricas.....	16
Gestión Docente .....	17
Liderazgo.....	20
Estilos de liderazgo en la actualidad .....	25
Liderazgo Transformacional .....	26
Liderazgo Transformacional según Bass .....	27
Liderazgo transformacional según Leithwood.....	27
Pilares del liderazgo transformacional .....	28
Colegio Gimnasio Los Almendros.....	29
Bases Legales .....	31
CAPÍTULO III .....	34
MARCO METODOLÓGICO.....	34
Naturaleza de la Investigación .....	34
Diseño de la Investigación .....	36
Operacionalización de variables .....	41

Técnicas de Recolección de la Información.....	43
Técnicas de Análisis de la Información .....	46
CAPÍTULO IV .....	48
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	48
CAPÍTULO V .....	63
LA PROPUESTA .....	63
Justificación de la Propuesta .....	64
Objetivos de la Propuesta.....	66
Objetivo General .....	66
Objetivos Específicos.....	66
Estructura de la Propuesta.....	66
Factibilidad de Propuesta .....	67
Desarrollo y sistematización de la propuesta .....	68
Fase Táctica.....	71
Fase estratégica .....	78
Visión Organizacional.....	78
Motivación .....	79
Valores Organizacionales.....	80
Capacitación y formación .....	81
Evaluación de la Propuesta .....	81
Validez del instrumento .....	82
CAPÍTULO VI.....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS .....	86
ANEXOS .....	90
ANEXO A.....	91
INSTRUMENTO .....	91
ANEXO B .....	94
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	94
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN.....	96
DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....	96
ANEXO C .....	97

CONFIABILIDAD .....	97
MATRIZ DE CONFIABILIDAD.....	101
ANEXO E .....	111
INSTRUMENTOS PARA LA VALORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	111
ANEXO F .....	116
MEMORIA FOTOGRÁFICA .....	116

## Índice de Cuadros

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1 Operacionalización de las Variables	41
2 Rango de Magnitud	44
3 Cronograma de actividades.....	46
4 Plan económico.....	47
5 Variable: Liderazgo Dimensión Tipo de liderazgo	
Indicador: Democrático.....	49
6 Variable: Liderazgo Dimensión Tipo de liderazgo	
Indicador: Autocrático	50
7 Variable: Liderazgo Dimensión Tipo de liderazgo	
Indicador: Laissez-faire	51
8 Variable: Liderazgo Dimensión Tipo de liderazgo	
Indicador: Orientativo	52
9 Variable: Liderazgo Dimensión Tipo de liderazgo	
Indicador: Coaching	53
10 Variable: Liderazgo Dimensión Tipo de liderazgo	
Indicador: Afiliativo.....	54
11 Variable: Liderazgo Dimensión Tipo de liderazgo	
Indicador: Transaccional.....	55
12 Variable: Liderazgo Dimensión Tipo de liderazgo	
Indicador: Transformacional.....	56
13 Variable: Liderazgo. Dimensión Tipo de Liderazgo	
Indicador Táctico.....	57
14 Variable: Liderazgo. Dimensión Tipo de Liderazgo	
Indicador: Estratégico.....	58
15 Variable: Gestión docente	
Indicador: Planeación.....	59
16 Variable: Gestión docente	
Indicador: Organización.....	60
17 Variable: Gestión docente	
Indicador: Dirección.....	61
18 Variable: Gestión docente	
Indicador: Control.....	62



## INTRODUCCIÓN

Dentro de las instituciones educativas, el liderazgo en la gestión docente de aula se ha convertido en un pilar esencial para el desarrollo de las políticas educativas y las líneas de acción emanadas por el Ministerio de Educación Nacional. Puesto que el profesor como líder dentro del contexto escolar desde su práctica pedagógica al ejercer una influencia para crear una cultura institucional y las condiciones necesarias para la formación integral de los estudiantes. Esto implica poseer habilidades, destrezas, capacidades, cualidades y conocimientos que al ser utilizados en la gestión de aula permitan desempeñar de manera efectiva las funciones de planeación, organización, ejecución y control, que son fundamentales en la concreción de planes y de proyectos que subyacen en la realidad, logrando de esta forma que el docente como líder fusione una serie de elementos que conducen a la revalorización de la realidad educativa.

En este sentido, la presente investigación se plantea como objetivo proponer un modelo de Gestión de aula desde el liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros de la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. Por consiguiente, el trabajo se estructura en tres capítulos. El capítulo uno presenta el problema, objetivos de la investigación (general – específicos) y la justificación. El capítulo dos contiene los antecedentes, bases teóricas y legales. El capítulo tres muestra el abordaje metodológico en donde se precisa la naturaleza de la investigación, nivel y diseño de la investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, validez y confiabilidad, técnica e instrumento para la recolección de los datos, análisis de la información. El capítulo cuatro el análisis e interpretación de los resultados. Capítulo cinco donde se presenta la propuesta del modelo de gestión de aula a partir de los hallazgos encontrados y analizados. El capítulo seis aborda las conclusiones y recomendaciones de la investigación, donde se evidencia la importancia de la implantación de un modelo de gestión de aula basado en liderazgo, específicamente en el liderazgo transformacional. Finalmente, se presentan las referencias consultadas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Los cambios acelerados que se dan en la actualidad, influyen en las diferentes instituciones, y más concretamente en las educativas, por ello, a estas le concierne buscar rápidas transformaciones que le ayuden a enfrentar los nuevos retos y necesidades que surgen en una sociedad marcada por los cambios vertiginosos para lograr satisfacer los requerimientos de un mundo globalizado altamente competitivo. De allí que, para Ortiz (2014) las instituciones educativas “son el reflejo del sistema social en el que se encuentra inmerso, día a día, los cambios sociales requieren de un sistema educativo que se relacione a tales situaciones.” (p.1)

Por lo tanto, la labor del docente, debe estar en concordancia con los cambios que se generan y dar respuesta a las necesidades e intereses de los estudiantes en todos los niveles del sistema educativo. Sin duda, el rol que desempeña el docente dentro de la gestión educativa en la sociedad actual, viene asociado a algunas transformaciones de índole científico, tecnológico, cultural, social, entre otros. Esto ha hecho que se reforme el sistema educativo no sólo a nivel de los procesos de enseñanza y aprendizaje sino también en el ámbito gerencial.

En este sentido, las instituciones educativas son una organización instaurada en la sociedad para prestar sus servicios a la comunidad mediante la formación académica de los niños, niñas y adolescentes en edad escolar. Por tal razón, una de las metas del estado colombiano a través del Ministerio de Educación Nacional reside en generar políticas educativas que conlleven al progreso de los centros educativos, para ello se han realizado cambios en el ámbito gerencial, situación que exige desde los recintos escolares generar espacios para fortalecer la gestión del docente.

Por ello, según Gereda (2016); “es sobre los actores del hecho educativo en quienes recae la responsabilidad de llevar la institución educativa hacia la eficiencia deseada. Son ellos los que confrontan los hechos que se solicitan para enfrentar la dinámica social” (p.5). De allí que, el personal que labora en las instituciones educativas desde su espacio debe generar e implementar acciones que contribuyan para alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad en el ámbito gerencial y académico.

En esta dirección, Sardon (2017); expresa que las instituciones educativas actuales “se encuentra en un momento muy importante de cambio, adaptación y contextualización de las nuevas intenciones educativas, donde el liderazgo del docente juega un rol decisivo” (p.2); debido a que, la sociedad actual demanda cada vez más de profesionales de la docencia que garanticen eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos educativos desarrollos dentro y fuera de las aulas de clase, que respondan a las necesidades de la gestión actual. Por ello, es esencial discernir sobre el liderazgo considerado como el conjunto de cualidades que caracterizan a una persona y permite que ésta ejerza influencia en un grupo de personas.

Es así, como en cualquier equipo de trabajo, organización, institución entre otras continuamente se alza una figura que sobresale del resto llamado “líder” quien puede poseer diferentes tipos de liderazgo dentro de la organización. No obstante, un líder puede ser el director, un coordinador, el responsable de los recursos humanos, un directivo intermedio, o sencillamente un docente de aula con excelentes dotes de dirección que lo diferencia del resto. Este liderazgo no entiende de rango o de poderes dentro de la institución, sino del buen hacer, del cumplimiento de objetivos formulados, de una carismática y ética personalidad que hace que el resto de personas le sigan con fe ciega.

Al respecto, Chiavenato (2000) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (s/p). Por tanto, el liderazgo es una habilidad que tienen algunas personas dentro de un equipo o una organización, habitualmente asociada a aquellos que demuestran la capacidad de dirigir un grupo de personas, mediante las cualidades que posee como carisma, amabilidad,

seguridad en sí mismo, empatía entre otras. El líder es entonces aquella persona que resalta en un grupo e impulsa a los demás seres humanos a alcanzar metas y objetivos mediante un apropiado y eficaz direccionamiento.

En tal sentido, Ortiz (2014) señala que “el liderazgo de los docentes, visto como competencia en su gestión docente es un eje de la planificación estratégica desde la nueva visión de los procesos de gestión educativa en procura de la mejora continua de los centros educativos (p.16). Es decir, el liderazgo dentro de la gestión del docente en el aula de clase facilita situar a los estudiantes sobre lo más importante, lo valioso, que es lo más deseable, qué metas son importantes. Por consiguiente, el líder busca oportunidades para conducir actos que simbolizen y sirvan de soporte a las metas y valores en los que desea hacer énfasis, organiza su tiempo personal y sus energías para ofrecer una visión unificada en su gestión docente; con la cual todos consigan comprometerse con entusiasmo.

En consecuencia, el liderazgo desde la gestión docente, debe manifestarse en virtud de las acciones que se ejecutan en las instituciones educativas, en este caso, es preciso referir lo señalado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN, 2014) el cual establece:

Hacer una Revolución Educativa implica una inmensa responsabilidad para la comunidad educativa y para toda la sociedad colombiana que debe compartir la tarea de formar a nuestros niños, niñas y jóvenes. Por ello, desde el Ministerio de Educación nos corresponde hacer una invitación a los nuevos gobernadores y alcaldes para que armonice nuestros planes y políticas y para que el liderazgo de la educación se ejerza de manera profunda y efectiva desde las regiones. El reto que nos une es construir un sistema educativo organizado y capaz de responder a las necesidades de justicia social del país y, para ello, se requiere constancia, permanencia, recursos y una política indeclinable. (p. 12)

En otras palabras, la gestión del docente en el aula de clase requiere estar orientadas por un liderazgo que dé respuesta a lo planteado por el MEN, además asumir el reto de generar espacios de enseñanza y aprendizaje encausadas en diseñar planificaciones didácticas, plantear estrategias de enseñanza y seleccionar métodos de enseñanza acorde con las necesidades e intereses de los estudiantes. Es decir, una serie

de aspectos que sin lugar a duda se manifiestan en función de la valoración de las potencialidades de los educandos; así como también, de los padres y/o representantes. Por ello, el liderazgo dentro de la gestión docente es fundamental para generar acciones que favorezcan el logro de los objetivos trazados desde el proyecto institucional.

Sobre la base de las ideas expuestas, dentro de las organizaciones educativas, el liderazgo es fundamental en la gestión docente para ejecutar acciones que sirven de base dentro del proceso de enseñanza que se genera al interior de las aulas de clase. De tal manera, el docente en su rol de líder debe poseer habilidades en el desarrollo de las funciones gerenciales entendidas estas como planeación, organización, dirección, ejecución y control fundamentales para el desarrollo de planes y proyectos que subyacen del contexto escolar, logrando de esta forma que el docente como líder fusione una serie de elementos que conducen a la revalorización de la realidad educativa.

En este escenario, emerge la presencia del liderazgo transformacional, el cual, según Bracho y García, (2007); es “el liderazgo ejercido por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización” (p.13). Es decir, el ostentado por aquellas personas que poseen de forma muy particular una fuerte visión y personalidad, la cual les permite cambiar las expectativas, motivaciones y percepciones, de igual manera, liderar cambios dentro de una organización en este caso particular las instituciones educativas y de manera más concreta en las aulas de clase.

Ahora bien, en el caso de la gestión del docente, el liderazgo transformacional puede ser útil en la adopción de situaciones que inciden no sólo en el nivel gerencial, sino también en el pedagógico, pues con este tipo de liderazgo se puede guiar y motivar los estudiantes para el logro de los objetivos previstos en el proyecto educativo institucional que se concretan en las aulas de clase a partir de la práctica pedagógica desarrollada por los profesores. De esta manera, el liderazgo transformacional ofrece un sustento para la gestión docente, tanto a nivel de directivo, como de la gerencia del aula implementada por los profesores, para lograr la calidad de la educación

Sin embargo, en las instituciones educativas se logra apreciar como el liderazgo de los docentes ha ido quedando olvidado, pues no logran tener un control efectivo en las aulas de clase durante la práctica pedagógica, lo que ha ocasionado una gestión docente inadecuada desprovista de un liderazgo adecuado, es decir, los docentes desarrollan su labor, sólo desde la perspectiva pedagógica sin tener liderazgo bien definido ante los estudiantes los padres y/o representantes con quienes les corresponde trabajar. Al respecto Rodríguez (2015); expresa:

En la actualidad en las instituciones educativas, se denota la carencia de la disposición, es común observar docentes sin ánimo, sin ganas, con una marcada apatía, el rol de líderes quedo de un lado, sobre todo los docentes jóvenes, pareciera que son docentes porque no les quedó de otra, afectando incluso la formación de los estudiantes. (p. 142)

De ahí que, el liderazgo como característica propia de los docentes en su gestión dentro de las aulas de clase y en las instituciones educativas, se ha ido quedando de lado, puesto que no preexiste compromiso ni disposición para asumir el rol de líder en el contexto educativo y esta función se le ha dejado solo a los directivos a quienes se les consideran los únicos encargados de ejercer el liderazgo; se olvida que cada uno de los docentes desde su espacio deben ejercer un liderazgo en aras de fortalecer la gestión docente. Tal como lo ratifica el MEN (2013) al expresar: “la cantidad de estudiantes por aula, ha hecho que los docentes pierdan el compromiso y no desarrollen su labor de manera relevante pues carece de liderazgo” (p.13).

Ahora bien, en el contexto de las instituciones educativas de educación primaria en Colombia, tal como lo expresa Gereda (2016) “se requiere docentes que ostenten cualidades que lo definan como un líder, sin embargo, el desempeño de los profesores no es adecuado pues carecen de liderazgo solo asisten a las instituciones a cumplir con la planificación y se marchan” (p.28). Situación que deja en evidencia la ausencia de liderazgo de los profesores pues solo se concentran en desarrollar las actividades pedagógicas y olvidan la importancia de ejercer su liderazgo en el contexto educativo para lograr fortalecer su gestión docente.

Ciertamente los profesores carecen de ciertas habilidades entre las que se pueden mencionar: coordinar actividades, comunicarse de modo asertivo, motivar a los

estudiantes, generar empatía, valorar el trabajo en equipo entre otras destrezas para lograr ejercer un efectivo liderazgo. Al respecto Parra (2011); señala “existe un vacío en cuanto al liderazgo de los profesores su actuación se limita a la entrega de recaudos, control de estadística, entrega de la planificación, dejando de lado los procesos de orientación a los estudiantes”. (p.59). Por consiguiente, es necesario postular lineamientos sustentados en el desempeño de la gestión del docente desde el liderazgo transformacional lo cual facilita el desempeño de los profesores en el ambiente pedagógico y el desarrollo de actividades que promuevan la participación de estudiantes y demás actores relacionados con el hecho educativo

Tal panorama no es ajeno a los profesores que laboran en el Colegio Gimnasio los Almendros, pues producto de la investigación exploratoria realizada por la investigadora se ha observado que los profesores que allí se desempeñan solo se centra en desarrollar los contenidos programáticos del diseño curricular, para cumplir con los requerimientos propios de su labor y olvidan la importancia de ejercer el liderazgo. De igual forma, se observa actividades rutinarias durante la práctica pedagógica por parte de los profesores, situación que revela la ausencia de innovación en la labor docente y liderazgo en la gestión docente, es decir, desarrollan actividades porque “deben” cumplirlas, pero no para la construcción de un escenario propicio para el aprendizaje y el liderazgo del profesor.

Otro elemento que afectan el liderazgo de los profesores en el contexto objeto de estudio, es la permisividad y falta de carácter por parte de algunos educadores en su gestión docente lo cual ocasiona ausencia de compromiso situación que pone el desempeño como líder en un nivel muy bajo, de manera que este rol se pierde de vista porque no se asume. Al respecto Rodríguez (2015); señala: “los profesores que trabajan en las instituciones educativas de educación primaria evidencian falta de liderazgo para atender las diversas situaciones que se generan en las aulas de clase. (p. 12).

Tal como se logra apreciar, la ausencia de liderazgo por parte de los profesores impacta claramente en los estudiantes que demandan una formación integral, dado que la labor está a cargo de personas que posiblemente desconocen el impacto desde el liderazgo en la praxis, sólo existe un afán por cumplir con la planificación,

independientemente del impacto que se dé en la formación de los sujetos, es poco lo que se toma en cuenta a los estudiantes, el rol de líder se dispersa y se manifiesta en función de un simple cumplimiento de actividades que no llevan implícito el fortalecimiento de la gestión docente.

Ahora bien, otra de las causas del problema radica en que los profesores eligen no asumir la importancia del liderazgo, actuando automáticamente, dispuestos, pues cumplen con lo planeado, pero sin demostrar la disposición al cambio, desfavoreciendo la gestión docente, es decir, no se logra apreciar el cumplimiento del rol como líder. En este sentido Ambrosio (2014); señala “un factor preponderante en la gestión del docente lo determina el liderazgo, desde esta perspectiva la calidad de los aprendizajes de los estudiantes lo constituye el desempeño pedagógico del docente y sus capacidades para influir” (p.1)

De continuar la problemática señalada, la gestión del docente de aula solo se concentrará en impartir conocimientos a los estudiantes para cumplir con los requerimientos de la Secretaría de Educación, por ello, solo el personal directivo de la institución educativa será el encargado de cumplir el rol de líder; por lo cual el profesor no realizará actividades que le permitan ejercer el liderazgo en el nivel que le corresponde.

Por las razones previamente señaladas, se hace necesaria la proposición del liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la gestión del docente de aula. En correspondencia con lo planteado se formulan las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el estilo de liderazgo empleado en la gestión del docente de aula en el Colegio Gimnasio los Almendros? ¿Cómo sería la factibilidad de un modelo de gestión docente de aula desde la acción del liderazgo transformacional?, ¿Cómo plantear el liderazgo transformacional para la gestión del docente de aula en el Colegio Gimnasio los Almendros? ¿De qué manera el liderazgo transformacional contribuye a la gestión docente de aula?



## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer un modelo de gestión docente de aula desde el liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.

### ***Objetivos Específicos***

1. Caracterizar el liderazgo de la gestión del docente de aula en el Colegio Gimnasio los Almendros.
2. Determinar la factibilidad de un modelo de Gestión de aula desde el liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.
3. Diseñar un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.
4. Valorar el modelo de gestión planteado para la gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.

## **Justificación de la Investigación**

El liderazgo transformacional dentro de las organizaciones escolares, es un elemento esencial para conducir los esfuerzos y la motivación de todos los actores involucrados en el hecho educativo. Con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestas desde el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y la Secretaría de Educación. En esta dirección, Bracho y García (2007), que ubica al Liderazgo Transformacional como “un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder” (p.22). Esto significa que, este tipo de liderazgo se alcanza cuando se enlazan emociones entre los miembros de una organización, pertenencia, disposición y entusiasmo por lo que se hace, por consiguiente, admite una aproximación ilimitada

por parte de un grupo que facilita el cumplimiento de cualquier actividad programada

Por consiguiente, el presente estudio se justifica desde lo teórico, metodológico y práctico. En el entorno teórico permitirá abordar diversas posturas teóricas vinculadas al liderazgo transformacional, lo cual permitirá reflexionar para comprender el objeto de estudio, de igual forma la información aquí contenida puede ser empleada por otros investigadores que deseen abordar el objeto de estudio. Desde el punto de vista metodológico, permitirá el diseño, validación y aplicación de instrumentos para la recolección de la información, los cuales pueden ser tomados en consideración en otras investigaciones relacionadas con el liderazgo transformacional del profesor. Por ello, es necesario resaltar que se seguirá los protocolos sugeridos por el método científico para lograr un impacto significativo en la realidad.

En cuanto a la justificación práctica, el estudio se muestra relevante dado que permite la propuesta del liderazgo transformacional, para el fortalecimiento de la gestión del docente de aula lo cual promoverá un impacto significativo en la realidad y por ende brindará beneficios inminentes al desarrollo del proceso de enseñanza.

La elaboración de la presente disertación problematiza y coadyuva en la investigación de la gestión de aula del Colegio Gimnasio Los Almendros, en el caso que ocupa la investigadora a los estudios de postgrado, haciéndose cónsona el objeto de análisis dentro de la línea de investigación innovaciones, evaluación y cambio educativo del Núcleo de Investigación Educación, cultura y Cambio del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Venezuela.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

Es imprescindible en todo proceso de investigación hacer referencia a diferentes fundamentos con el objeto de reflexionar nuevas nociones que sirvan de aporte teórico. Balestrini (1997) al respecto opina "...el marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio" (p.85) por tanto, se hace necesario hacer alusión a algunas investigaciones realizadas en torno al objeto de estudio planteado, así como el abordaje inicial de las unidades temáticas y las teorías en las cuales se sustenta la presente investigación.

#### **Antecedentes del Problema**

Con respecto a los antecedentes se presentan de acuerdo a las investigaciones realizadas a nivel internacional, nacional y regional, destacando aquellas que se encuentran en concordancia con el objeto de estudio, referidas a la gestión de aula y el liderazgo transformacional en el ámbito escolar. En este sentido, los antecedentes en una investigación forman los estudios previos conexos con el objeto de estudio. Según Tamayo y Tamayo (2004), "todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para alcanzar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes" (p.146). Por consiguiente, es importante aludir algunos trabajos previos realizados con el objeto de estudio que constituyen el soporte para el desarrollo de esta investigación. En este sentido el presente trabajo de investigación se apoya en antecedentes internacionales, nacionales y locales.

En el contexto internacional Villalón (2014) en la Universidad de Chile presentó un trabajo para optar al título de Magíster en Educación con mención en currículo y comunidad educativa denominado: *El Liderazgo Transformacional Como Agente Motivador en un Establecimiento Municipal*. Se trazó como objetivo general, conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal. La metodología de la investigación se apoyó en un estudio de caso de carácter cualitativo y exploratorio sobre los tipos de liderazgo y sus cualidades presentes en directivos de un colegio municipal de la comuna de Las Condes. La recolección de la información se desarrolló a través del análisis de discursos obtenidos en focus group, entrevistas semiestructuradas y una entrevista en profundidad utilizando como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diferentes actores del cuerpo docente y directivo.

Después del análisis de los resultados el investigador concluye que, si bien se obtuvo una convergencia casi absoluta de que el modelo predominante presente en el cuerpo directivo y la organización es de tipo transaccional, existen elementos gremiales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacional. Existe ausencia de un liderazgo transformacional, que logre concertar a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional. El estudio expuesto se relaciona con la investigación en desarrollo pues aborda el liderazgo transformacional en la gestión educativa, por lo cual aporta importantes fundamentos teóricos relacionados con la variable liderazgo.

Por su parte, Martínez (2014); en la Pontificia Universidad Católica del Perú presentó una investigación denominada: *El liderazgo transformacional en una institución educativa pública*. En este sentido, el investigador planteó como objetivo general reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una institución educativa pública de la UGEL 07. El diseño metodológico de la investigación es de nivel descriptivo; tipo ex post facto; y con modalidad de estudio de caso. La muestra quedó conformada por 19 docentes, de un total de 21. Para la recolección de la información se utilizó tres técnicas (análisis documental, la encuesta y la entrevista) con sus respectivos instrumentos con miras a dar respuesta a los

objetivos específicos de la investigación.

Después del análisis de la información el investigador concluye que, el director de la institución educativa pública estudiada reconoce en sí mismo todas las características del liderazgo transformacional, sin embargo, los docentes sólo le reconocen algunas, principalmente vinculadas a la dirección de la organización y a la forma como se vincula con ellos. Todos los docentes participantes identificaron tres de cuatro características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente, la motivación en el docente y la estimulación del docente. Los docentes entrevistados le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo. El aporte del antecedente citado se concentró en facilitar bases teóricas relacionadas con los tipos de liderazgo, así como también el proceso adecuado en la búsqueda de caracterizar el liderazgo de docentes y directivos, en este caso directamente desde el liderazgo transformacional.

En el contexto nacional Díaz, (2014); en la Universidad Libre de Colombia presentó un trabajo de investigación llamado El Liderazgo Transformacional en el Colegio Parroquial San José de Fontibón, como un Factor de Mejoramiento de los Procesos Escolares. El investigador en el estudio se planteó como objetivo general *Implementar el modelo de gestión LQM en el diseño y ejecución de una propuesta centrada en el liderazgo transformacional para mejorar los procesos escolares del Colegio Parroquial San José de Fontibón*. El diseño metodológico se sustentó desde los postulados de la investigación-acción, por ello el trabajo investigativo se dividió en tres etapas, la primera permitió realizar la observación, indagación, identificación del problema y establecer los objetivos, en la segunda etapa se definieron tanto la muestra como los instrumentos exploratorios para la recolección de la información, finalmente en la tercera etapa se presentaron los resultados.

La muestra estuvo conformada por los docentes y directivos docentes, que laboran en la institución objeto de estudio. Para la recolección de la información, se utilizaron diferentes técnicas: observación participante y externa, la exploración, la encuesta, la entrevista y el contraste; cada una de ellas haciendo uso de instrumentos preestablecidos. Después del análisis de la información el investigador concluye que

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

El antecedente mencionado, resulta un gran aporte para la presente disertación ya que permite analizar la aplicación del modelo LQM de Bass y las bases del liderazgo transformacional en el ámbito educativo, así como el impacto generado en el proceso organizacional y todos los actores involucrados.

En este mismo orden de ideas, Herrera (2011); en la Universidad Nacional de Colombia (UNAL) Sede Bogotá presentó una investigación titulada: *Desempeño del docente como agente de liderazgo transformacional en la promoción de la acción comunitaria*. El autor se planteó como propósito analizar el desempeño del docente como agente de liderazgo transformacional en la promoción de la acción comunitaria en los centros educativos de educación primaria de Bogotá. El diseño metodológico se fundamentó en una investigación de tipo descriptivo, no experimental, transeccional de campo, la población quedó constituida por dieciocho (18) directivos y setenta y dos (70) docentes. Se utilizó la técnica de la observación y la encuesta, y como instrumento el cuestionario dirigido a la población de estudio, el cual quedó conformado por veintisiete (27) ítems.

El investigador concluyó que, el rol del docente no es único, sino múltiple y cambia en la medida en la cual cambia la perspectiva o el enfoque que orienta el proceso académico, desde una perspectiva transformacional implica la responsabilidad de explorar y propiciar todas las posibilidades comunicativas del grupo, siendo un líder intelectual, con visión crítica, habilidades y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio, en el contexto de la acción comunicativa. El antecedente presentado tiene relación con el objeto de estudio pues se interesa por investigar el desempeño del docente como agente de liderazgo en la

gestión escolar, además de los aportes en fundamentos teóricos relativos al liderazgo la cual es una variable de la investigación ejecutada, se evidencia la importancia en la definición y ejecución de la praxis docente orientada desde el liderazgo.

En el contexto local Reinoso (2013), efectuó una investigación denominada: *Estrategias Gerenciales hacia el Fortalecimiento del Liderazgo Transformacional del Personal Docente de la Institución Educativa Marcos Fidel Suarez*, ubicada en el Zulia área metropolitana de la ciudad de Cúcuta. Para ello, se trazó como objetivo general plantear estrategias gerenciales hacia el fortalecimiento del Liderazgo del personal docente de la institución educativa Marco Fidel Suarez. La investigación se ubicó en el enfoque cualitativo, fue de campo descriptiva, la población estuvo conformada por cuarenta y seis (46) docentes y cuatro (04) directivos. Para la recolección de los datos se utilizó la encuesta como técnica y el instrumento un cuestionario.

Después del análisis e interpretación de la información se concluye que, existe una alta deficiencia en el liderazgo del personal docente de la institución objeto de estudio debido a estilos gerenciales tradicionales, autoritarios impositivos, lo que ha generado un clima organizacional desfavorable, donde no existe comunicación entre el personal directivo y docente, es notoria la falta de motivación para generar una buena participación en todos los procesos institucionales. El antecedente presentado es de utilidad para la investigación por proponer estrategias gerenciales hacia el fortalecimiento del liderazgo del directivo por consiguiente sirve como guía para elaborar las bases teóricas y la propuesta en la investigación en curso.

Asimismo, Gereda, (2017); presentó un trabajo titulado *Liderazgo Transformacional para la Gestión docente de la Primera Infancia en los Agentes Educativos de la Corporación Espíritu Santo-CORPOCES en el Contexto de Cúcuta*. En esta investigación el objetivo general fue proponer el liderazgo transformacional para la gestión docente de la primera infancia en los agentes educativos de la Corporación Espíritu Santo-CORPOCES en el contexto de Cúcuta rural, ubicada en el departamento Norte de Santander, Colombia. El diseño metodológico del estudio se ubicó en el paradigma cuantitativo por lo cual se utilizó un nivel descriptivo, mediante un diseño de campo, con una modalidad de proyecto factible, la población y la muestra

estuvo conformada por treinta y siete (37) agentes educativos de Cúcuta rural, incluye coordinadores, docentes, auxiliares, nutricionistas y profesionales de apoyo psicosocial.

El instrumento que aplicó fue un cuestionario bajo la técnica de la encuesta basada en una escala de Likert con cinco alternativas de respuesta, el cual fue sometido a procesos de validación mediante la técnica del juicio de expertos, de igual manera se aplicó una prueba piloto para el establecimiento de la confiabilidad, que arrojó 0,990. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva lo que permitió concluir que la mayoría de los agentes educativos se apoyan en el uso liderazgo laissez-faire y liderazgo autocrático y no hacen uso del liderazgo transformacional. El aporte del antecedente citado radica en proporcionar fundamentos metodológicos relevantes en el diseño de la propuesta, así como en el análisis del entorno educativo nortesantandereano, dentro la realidad que emana la praxis docente en cuanto a la aplicación de estilos de liderazgo diferentes al planteado en la presente disertación.

### **Bases Teóricas**

Las Bases teóricas orientan la conceptualización adecuada de términos que se utilizarán en el desarrollo de la investigación al menos en este punto en una concepción epistemológica, para Hurtado (2012) la revisión bibliográfica y documental es muy importante porque proporciona al investigador criterios para conocer la relevancia del tema, así como la fundamentación noológica necesaria en la investigación. En este sentido se considera pertinente tomar como referencia constructos teóricos como liderazgo, tipos de liderazgo, gestión docente, descripción de la cultura organizacional y aspectos relevantes relacionados con objeto y contexto de estudio, así como algunos otros conceptos que se irán adecuando al estudio, los cuales sustentan la presente disertación.



## ***Gestión Docente***

Al ahondar en la gestión docente es fundamental determinar la concepción del término gestión. En este sentido, el vocablo gestión deriva de la palabra latina “*gestio-onis*”: que significa acción de llevar a cabo y, al mismo tiempo, está conexo con “*gesta*”, en tanto historia de lo realizado, y con “*gestación*”, llevar encima. Por ello, la gestión está estrechamente unida a “*estrategia*” que significa organizar eventos para lograr los objetivos previstos. Las estrategias de gestión son planeadas pensando en el otro, lo que seguidamente representa actuar en función del otro. De allí que, la gestión es considerada como aquellos procedimientos que se ejecutan en función del colectivo, con el propósito de adecuar los recursos para alcanzar los objetivos previstos.

En este sentido, Correa (2013) sostiene que la gestión es un “proceso a través del cual se orienta y conduce la labor administrativa de la escuela y sus relaciones del entorno con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (p.11). Es por ello que, la gestión es una labor exhaustiva, entendida como un procedimiento de organización y distribución del trabajo en el cual se disponen distintas miradas, puntos de vista y esfuerzos, para progresar efectivamente hacia objetivos asumidos por la organización y adoptados de manera participativa por todo el personal.

En el mismo orden de ideas, Noriega (2014) indica que la gestión “tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructura, la articulación que existe entre ellos, los recursos y los objetivos” (p.20), de ahí, el profesor en su proceso de gestión dentro y fuera de la aula de clase debe planear y organizar las acciones a desarrollar por el personal a su cargo (estudiantes, padres y/o representantes). De igual manera Noriega *ob. cit.* asume la gestión propiamente como un “proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno” (p.21).

Ahora bien, para Corse (2010) la gestión es “un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados” (p. 26). Esto indica, que la

gestión docente tiene como propósito la organización, ejecución y seguimiento de proyectos, planes y programas académicos para el logro de los objetivos previstos por la organización. La gestión docente implica un fuerte compromiso por parte de todos los actores con la institución educativa, así como también con la cultura organizacional. Por ello sus principios deben estar orientados hacia los principios de eficacia y eficiencia. Desde esta mirada conceptual la gestión de una organización educativa consiste en emplear técnicas de gestión orientadas al logro de las metas y objetivos previstos en el proyecto institucional.

Por consiguiente, desde el contexto de la gestión es esencial el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos de planeación, organización, coordinación, dirección y control, puesto que la unión de estos constituye las funciones gerenciales. Al respecto, Chiavenato (2007), expresa que "Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar" (s/p). Es decir, que dentro de la gestión docente es esencial el cumplimiento de cada una de las funciones indicadas por el autor. Las cuales se explican a continuación:

*Planificación.* Según Münch y García (2008); la planeación: "Es una toma de decisiones de lo que debe hacerse en el futuro, por lo tanto, se constituye en una selección permanente de cursos de acción" (p. 65). Por su parte para Fayol citado en Chiavenato (*op. cit*), "Los administradores planifican sus actividades para condiciones futuras, desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro" (p.1).

Es decir que, la planificación, admite la distribución de forma ordenada de cada una de las estrategias de gestión para el desarrollo de las actividades, pues toda organización que posee una adecuada planificación, logra alcanzar los objetivos y metas trazadas de forma cabal, a pesar que pueda surgir alguna situación inesperada en el desarrollo de las acciones planificadas, la situación está en que se tomen los correctivos precisos para continuar con el ordenamiento propuesto.

*Organización.* Daft (2007), define la organización como: "un proceso capaz de organizar las actividades interdependientes de distintos grupos, manejar conflictos o

desavenencias cuando sea necesario y consultar con varias personas antes de tomar decisiones importantes" (p. 93). Por ello, esta función dentro de la gestión docente tiene el propósito de distribuir el trabajo y asignar compromisos a todos los miembros de una organización. Para Fayol citado en Chiavenato (*op. cit*), "Los administradores deben organizar la fuerza de trabajo y estructura de una forma eficiente para que se puedan alinear las actividades de la organización. También deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo". (p.1) Es decir, que mediante la organización se distribuye cada una de las acciones a desarrollar en función de lo planificado lo que admite el cumplimiento de lo previsto dentro de la gestión docente durante el año escolar en todos los aspectos.

No obstante, en la medida que se haya establecido la organización, en esa medida resultaran los planes. Además, la organización es fundamental pues de ella depende la visión amplia de diversos elementos dentro del proceso como tal, es decir se trata de valorar una infinidad de aspectos interdependientes que se deben involucrar con la finalidad de lograr el alcance de la meta propuesta.

*Dirección.* Es la acción de trasladar un objeto u objetivo hacia un sitio o meta específica. Para Fayol citado en Chiavenato (2007) "Los administradores deben supervisar a sus subordinados en su trabajo diario, e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo, es responsabilidad de los administradores comunicar los objetivos y las políticas de la empresa a sus subordinados". (p.1). Esto significa que la dirección dentro de la gestión docente incluye todos los aspectos relativos con la autoridad, guía y coordinación de un personal. Pues el administrador hace uso todos los recursos de la organización para alcanzar los objetivos y mantener el control del personal a su cargo,

Según Lopera y Bernal (2005): "en el caso concreto del trabajo, no se concibe ninguna acción productiva de más de dos personas en la que no haya necesidad de recibir influencia, poder o autoridad" (p.128) Por consiguiente, es preciso que en la gestión docente se haga uso adecuado de la autoridad, pues esta puede crear las condiciones necesarias para promover o no el desarrollo de las potencialidades de sus

recursos humanos, por lo tanto, el estilo de dirección o de gerencia determina el logro de los objetivos y metas así como también el clima organizacional.

*Control.* En el contexto gerencial el control es revisar y constatar si una actividad se desarrolló tal como se precisó en el proceso de planeación a corto, mediano o largo plazo. Según Fayol citado en Chiavenato (*op. cit.*). Los administradores deben. “controlar las actividades de la compañía están en línea con las políticas y objetivos de la empresa en general. Es también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes, objetivos, y coordinar tareas para corregir posibles desviaciones”. (p.1) De tal manera la función gerencial de control actúa como evaluador del proceso y permite a todos los involucrados identificar las falencias de un proceso para posteriormente corregirlas.

### ***Liderazgo***

Desde su creación el hombre se ha diferenciado por su liderazgo; al influir entre sus semejantes de diversas maneras. Por ello, el liderazgo ha sido un tema de interés para diversos autores de las ciencias sociales. En este sentido, Contreras (2008) expresa “el liderazgo ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes y a los cambios históricos y culturales en los que se ha desarrollado” (s/p). Por consiguiente, la definición del liderazgo resulta de cierto modo ambiguo y temporal en función al contexto y al tipo de liderazgo que se tome en consideración puesto que, se transforman en función de los intereses de la colectividad que lo delimita y las corrientes teóricas dominantes del conocimiento.

Chiavenato (2000) expresa que el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”(p.37). Es decir, el liderazgo es una cualidad que poseen determinadas personas, que lo diferencia de los demás en una muchedumbre y permite que se destaque por sus características personales (empatía, carisma, cortesía, habilidad comunicativa) para influir positivamente y alcanzar objetivos en común. En esta misma dirección Castro y Nader (2004); sostienen “el liderazgo es considerado, como un fenómeno social en el que una persona líder ejerce

la influencia sobre un grupo de personas seguidores para el logro de ciertos objetivos” (p.22).

En correspondencia a lo planteado, el liderazgo puede ser visto desde perspectivas diversas, pero siempre encauzado hacia las teorías de las relaciones humanas. Así, Rodríguez (2007) lo define como “la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos” (p.65). Esto demuestra, que el liderazgo es una cualidad innata de una persona para influir en otras, siempre con el propósito de alcanzar metas en común que permitan la satisfacción personal y grupal. Por su parte Mojica (2010) define el líder como: “una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. (p.21). Por consiguiente, es trascendental que el líder antes de tomar una decisión que sea de interés para el colectivo, tome en consideración la opinión de su equipo de trabajo con el fin de lograr que todos se motiven y trabajen en un ambiente cordial.

Para Robbins y Judge (2013) el liderazgo “Es la capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta.”(p.6). por ello, el liderazgo no se debe ejercer de manera impositiva por ser una cualidad innata; pues, quien ejerce el rol de líder posee cualidades personales que le permiten de forma natural influencia en el grupo; y es este, quien lo designa como tal para ser el encargado de emprender las actividades u acciones para el logro de los objetivos en común.

Basado en los conceptos aludidos por cada uno de los autores señalados, es pertinente expresar; que quien ejecuta el liderazgo dentro de una organización, empresa, equipo de trabajo entre otros debe poseer destrezas metodológicas, humanas, conceptuales, procedimentales y actitudinales que le permitan acertadamente actuar de acuerdo a las situaciones y eventos que se puedan presentar en su labor como líder, así mismo guiar de manera acertada el talento humano que está a su disposición para el logro de las metas y objetivos trazados por la organización.

Ahora bien, en el campo educativo al líder le corresponde asumir responsabilidades dentro de un ambiente de equipo; donde debe prevalecer los intereses de la mayoría por encima de las individualidades, puesto que, además de ocuparse del

personal docente tiene en su entorno escolar, estudiantes, padres y/o representantes, entes públicas y privadas que de alguna manera forma parte del sistema educativo, situación que lo diferencia de los demás líderes de cualquier organización. Particularidad que exige que este posea carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta. En tal sentido, Bernal (2000) señala que “los líderes educativos del futuro se espera que desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores”. (p.198)

En consecuencia, un liderazgo efectivo en los establecimientos educativos amerita espacios de trabajo que garanticen una participación amplia, constante y prolongada de todos los actores involucrados, en la cual no sólo se puede asumir el rol de colaborador, dejando que las cosas pasen, sino al contrario debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder educativo maneje apropiadamente el liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral.

### ***Tipos de Liderazgo***

Cuando de estilos de liderazgo se trata; es importante destacar que un líder por sus características y cualidades personales tiende a tener un tipo de liderazgo, lo cual determina su forma de proceder y relacionarse con su equipo de trabajo. Esto apunta hacia la manera usual que utiliza el líder para guiar, orientar, dirigir y motivar con el propósito de crear una atmósfera motivacional en el contexto laboral. Es una mezcla de atributos, destrezas, cualidades, y actuaciones de liderazgo que el personal de una organización percibe que su líder posee y utiliza en forma consistente, los cuales son asumidos dependiendo de su formación académica y las capacidades, pero la teoría al respecto ha sido muy extensa y se han inclinado por establecer tipos de liderazgo así se tiene:

a) *Liderazgo democrático o consultivo*: Este tipo de liderazgo se considera hoy por hoy como un modelo popular determinado por fundar entusiasmo entre el personal de la organización además sobresale suscita la participación de todo el grupo. El líder suscita el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta sus opiniones, pero la

decisión final la toma el superior. En este sentido Robbins y Judge (2013) consideran que los líderes democráticos “son los que emplean un estilo basado en la consulta y la obtención de consenso y aprobación por parte de sus seguidores y los líderes *laissez faire* emplean un estilo basado en el desinterés por los seguidores”. (p.31).

*b) El liderazgo autocrático.* Este tipo de líder manda y espera acatamiento, se observa dogmático, seguro, manda y dirige mediante mecanismo de recompensas y castigos. Por consiguiente, para mandar al grupo se apoya en el mando formal que le da la organización; hace uso de la autoridad que le otorga el puesto que ocupa. Se define como aquel líder que da órdenes sin consulta previa y sólo espera el acatamiento. Dirige mediante la habilidad para dar o negar trata a sus seguidores de una forma impositiva. Según, Liendo (1995); este tipo de liderazgo es donde “el gerente impone su voluntad sobre el personal a su cargo y controla la conducta de ellos” (p.78) Es decir, que un líder autocrático resalta por mantener el control fundamentado en el poder que posee la autoridad para ejercerlo.

*c) Liderazgo *laissez-faire* o delegativo.* Es un estilo de no intrusión y falta de feedback regular. La frase *laissez faire* es una expresión francesa que significa «dejar hacer, dejar pasar», refiriéndose a una completa libertad en la economía: libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral, y mínima intervención de los gobiernos. Este liderazgo predomina en organizaciones que pagan nómina, poseen escasas ganancias, mínimo o nulo crecimiento financiero. Por consiguiente, el líder *laissez-faire* interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Para Rodríguez (2007) este tipo de líder, “adopta una actitud pasiva, porque abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, no interviene a menos que el grupo se lo pida” (p.68)

Es un estilo de liderazgo no totalitario se fundamenta en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, adiestramiento y motivación, requieren escasez de inspección para ser lucrativos.

*d) liderazgo orientativo:* Según Cruz y Rodea (2014); este estilo de liderazgo “caracteriza al directivo que desarrolla y transmite visión de futuro, aportando claridad

en aspectos de carácter organizativo y estratégico” (p.29). De allí que, centra su accionar en la gestión de actividades, asignación de roles a cada uno de los integrantes del equipo, apoyo para la ejecución de las actividades previstas en los planes de trabajo, asignación de funciones acorde con lo estipulado en el organigrama de la organización, dar orientaciones precisas a cada integrante del grupo sobre el trabajo que debe desempeñar.

En otras palabras, el liderazgo orientador es trascendental en circunstancias de cambio cultural o tecnológico, que se generan en el contexto donde funciona la organización, así como también en circunstancias en que los miembros de la organización puedan sentirse perdidos o confusos ante una evidente situación. Es fundamentalmente valioso igualmente en compañías que poseen un desarrollo vertiginoso.

*e) Estilo coaching:* Tal como lo expresa Cruz y Rodea (2014); este tipo de liderazgo “caracteriza al directivo que trata de incidir en el desarrollo y mejora profesional de los colaboradores, en gestionar con los mismos todos aquellos aspectos, derivados de la estrategia o del modelo cultural, que incide negativamente en los resultados.” p.29. Esto significa, que un líder distinguido coaching además de cumplir las funciones propias de un líder se interesa por guiar y acompañar el personal para su crecimiento profesional. Generar empoderamiento y compromiso, para ello delega en sus subordinados funciones importantes que ameritan sentido de pertenencia y compromiso profesional puesto que la delegación es un talante central en su intención. Como el propio nombre expone, este estilo es el cimiento primordial en el proceso de coaching. En suma, radica en ayudar al discípulo a efectuar un autodiagnóstico que le permita establecer sus habilidades y limitaciones.

*f) Estilo afiliativo.* Para Cruz y Rodea *op.cit*, este tipo de liderazgo “caracteriza al directivo que desarrolla conductas tendientes a lograr armonía y buen ambiente en el grupo; el líder que utiliza frecuentemente este estilo tiene tendencia a entrar en aspectos de carácter personal de sus colaboradores” p.29. Por ello es un líder excesivamente tolerante, habitualmente tiende a ser estrechamente próximo con el personal que tiene a su cargo, tiende a secundar, aconsejar y persuadir como lo realiza



un padre con sus hijos. En el fondo aspira a reafirmarse a través de sus colaboradores.

### ***Estilos de liderazgo en la actualidad***

Las teorías de liderazgo que surgieron a mediados del siglo XX sufrieron un cambio de enfoque en los años 80, década en que aparecieron nuevas herramientas que buscaban mejorar el desempeño de las organizaciones a partir de ciertas habilidades, actitudes y talentos de las personas que las dirigían. Uno de estos enfoques fue el planteado en 1978 por los teóricos James McGregor Burns y Bernad M. Bass, quienes, sin saberlo, estaban sentando las bases para un exitoso modelo de liderazgo. Estos investigadores, esperaban transformar el estudio administrativo de la cultura organizacional desde la revisión y mejora de los estilos de liderazgo. Es por ello que plantean nuevos tipos de liderazgo, para Maxwell (1998) define el modelo de Burns en los siguientes tipos de liderazgo:

a) *Transaccional*. También conocido como el liderazgo institucional, se centra según Bass (1990) en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos.

b) *Transformacional*. Según Ford (2012) la principal diferencia del líder transformacional frente a los modelos restantes es su visión general y transversal. Quien asume un liderazgo de este estilo no se limita a diseñar planes o soluciones puntuales. O, dicho en otras palabras: el líder transformacional también es líder estratégico y líder táctico; sin embargo, al mismo tiempo, va más allá de la táctica y las estrategias. Se centra en la generación de procesos de cambio dentro de la organización, que generalmente tienen que ver con el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de un grupo y los niveles de motivación. De ahí que sean carismáticos, proactivos y con una alta capacidad de escucha. Su máxima es una sola: los cambios no se generan en las compañías; se generan en las personas que las integran.

c) *Táctico*. El líder táctico, según Ford y Trucker (2012), es aquel que resuelve problemas sencillos. No necesita grandes conocimientos para ello; simplemente, le

basta con poner en práctica lo que sabe para solventar las situaciones del día a día. Los desafíos tácticos también pueden denominarse operativos, técnicos o fiduciarios. Los desafíos tácticos son el *pan de cada día* del gerente orientado a las operaciones.

e) *Estratégico*. Para Ford (2012) las situaciones vistas desde la estrategia, tienen que ver con responder al mundo exterior a su escuela. Estos desafíos no son necesariamente problemas a resolver, sino desafíos que puede anticipar y metas que desea lograr. En esta categoría se sitúan aquellos líderes que, además de resolver los asuntos cotidianos derivados de su labor gerencial, trabajan con una visión de futuro. Tienen la capacidad de generar estrategias a mediano y largo plazo. Son, por tanto, creativos y están en constante búsqueda de nuevas herramientas que les ayuden a alcanzar los objetivos de la organización.

### ***Liderazgo Transformacional***

Liderazgo es un vocablo cuyo constructo ha estado relacionado principalmente a análisis gerenciales organizacionales, puede decirse que alejado de los valores de las instituciones educativas, en la praxis. Las primeras aportaciones han estado orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características de quién ejerce el liderazgo. La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 80, en la noción de liderazgo transformacional, inicialmente se concibe dentro del campo empresarial y trasladada de igual manera al ámbito educativo. Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

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

### ***Liderazgo Transformacional según Bass***

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978) pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns *op.cit.* y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformadora o en su defecto transformativo. Según Bryman(1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del superhombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: *carisma* (desarrollar una visión), *inspiración* (motivar para altas expectativas), *consideración individualizada* (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores), *estimulación* intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

### ***Liderazgo transformacional según Leithwood***

Kennet Leithwood y su equipo en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad transformacional como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas. Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo instructivo se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen transformadora: Leithwood *op.cit* afirma que “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”(p. 37) El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, fue coherente con el movimiento de eficacia escolar, en términos de producto, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes.

Sin embargo, en el contexto actual se precisa, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo instructivo. Leithwood (1994) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos: propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas), personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores), cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

En síntesis, podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace transacciones en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente.

### ***Pilares del liderazgo transformacional***

Del mismo modo, el teórico Kennet Leithwood profundizó en las diferencias entre este modelo y los liderazgos instructivos, que son todos aquellos basados en una dinámica jerarquizada y en la obediencia. Para él, estos últimos resultaban insuficientes ante los nuevos desafíos directivos del siglo XXI. Aunque sus principales aportes estaban orientados al sector educativo, Kennet definió cuatro conceptos básicos que bien pueden extrapolarse al proceso transformacional en un plano más genérico. Se trata de elementos que no pueden faltar si se quiere hablar de un liderazgo orientado a cambiar la estructura de una organización. Antes de enunciarlos, es preciso añadir que estos cuatro conceptos pueden visualizarse como los peldaños de una escalera, donde en el nivel más bajo se sitúan los planes de cambio y en el más alto la materialización de los mismos:

a) *Propósitos*: visión compartida que los miembros de la organización tienen en relación con algo. El líder transformacional los denomina «expectativas de cambio», es decir, la disposición de las personas a generar y asumir la transformación.

b) *Personas*: la razón de ser el líder transformacional. Y se refiere, en concreto, a la definición de los grupos o individuos sobre los se dispone a operar. Para que el proceso de cambio tenga éxito, debe conocerlos a profundidad: sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes, entre otros aspectos.

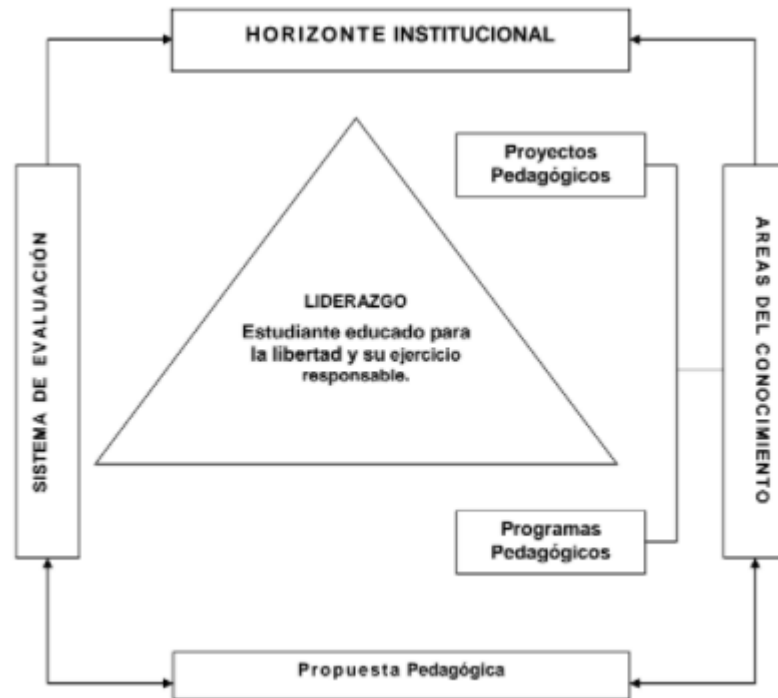
c) *Estrategia*: visto como la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, desde luego, por las características de la organización o el grupo de trabajo: número de miembros, objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad, entre otros.

d) *Cultura*: proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión.

### ***Colegio Gimnasio Los Almendros***

El colegio Gimnasio Los Almendros, es una institución educativa ubicada en el municipio Villa del Rosario del Departamento Norte de Santander - Colombia, de carácter privado, propiedad de la Corporación sin ánimo de lucro Gimnasio los Almendros, que ofrece el servicio público educativo en Jornada Completa, legalmente reconocido por las autoridades educativas, de inspiración católica, atiende la educación formal mixta en los niveles de Preescolar, Básica Primaria, Secundaria y Media académica. Inició sus actividades desde 1992 con una proyección social desde la formación de jóvenes bilingües, líderes comprometidos con la región, a través del crecimiento integral que promueve como valores fundamentales el liderazgo, conocimiento, autodisciplina, amor, honestidad, respeto, responsabilidad y sencillez; sin dejar de lado la ciencia, la tecnología y el inglés como herramientas en este proceso formativo. Lo anterior, a partir de diferentes objetivos institucionales en el cual cabe

resaltar el contribuir con el desarrollo cultural de la región a través de un proyecto educativo que promueva el ejercicio del liderazgo en los niños, niñas y jóvenes.



**Gráfico 1. Estructura del Referente Curricular del Colegio Gimnasio los Almendros**

*Fuente: Proyecto Educativo Institucional. Documento Organizacional Colegio Gimnasio Los Almendros.*

En el colegio Gimnasio los Almendros, su base curricular se desarrolla desde el Liderazgo, en concordancia con la autonomía y el reconocimiento del estudiante como directriz del quehacer institucional impulsando la formación de líderes para la región de una sociedad que los requiere, por lo que también se ubica en un marco cultural, mencionado en el horizonte institucional direccionado a la formación líderes con excelentes niveles académicos y éticos que sobresalgan por su buen desempeño con una actitud cálida que respalde las creencias y convicciones de los Cucuteños y Nortesantandereanos.

## Bases Legales

En relación a la sustentación legal de la presente investigación se revisaron diferentes normativas relacionadas con el objeto de estudio, según las leyes, planes y todo lo referente al plano jurídico con referencia al tema del presente proyecto, se apoya en la Constitución política de Colombia de 1991, Ley 115 de 1994. En el caso de la Constitución Política de Colombia *op. cit* en su artículo 67 expresa:

La educación es un derecho de la persona y un derecho público que tiene una función social; con ellas se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. ... Corresponde al estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; ... La nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, la financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la Ley.(p.11)

Con referencia a lo anterior es importante resaltar, la educación como derecho público y su función social dentro del Estado, así como el acceso a una educación de calidad, desde una visión de Estado transformador, que vela por el cumplimiento de los fines organizativos y formativos del sistema educativo colombiano. Por consiguiente, la gestión docente llevada a cabo en las aulas de clase debe estar acorde con lo estipulado en el artículo mencionado.

En el caso de la Ley 115 de *op. cit* el artículo 4 señala:

Calidad y cubrimiento del servicio. Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento. El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la

orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo. Dentro de los principios de corresponsabilidad aparece la familia en primer lugar como responsable y garante de los derechos que la constitución les confiere a los niños y niñas en Colombia. Asimismo, se encuentra el artículo 15 de la misma ley el cual puntualiza. (p.1)

En este orden de ideas, el artículo anterior de la Ley 115, que regula el sistema educativo en Colombia, presenta relación directa con la investigación, pues trata de la calidad de la educación, lo que exige la presencia en los establecimientos educativos de profesionales con liderazgo y competencias pedagógicas que faciliten la gestión docente en todos los escenarios. Además, el desarrollo integral, desde todos los puntos de vista para poder formar ciudadanos capaces de enfrentar la realidad y a su vez que tengan la responsabilidad de respetar los deberes y derechos que el estado le imponga.

Por otra parte, el artículo 104 de esta ley del ámbito educativo establece:

El educador es el orientador en los establecimientos educativos, de un proceso de formación, enseñanza y aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad. Como factor fundamental del proceso educativo: a) Recibirá una capacitación y actualización profesional; b) No será discriminado por razón de sus creencias filosóficas, políticas o religiosas; c) Llevará a la práctica el Proyecto Educativo Institucional, y d) Mejorará permanentemente el proceso educativo mediante el aporte de ideas y sugerencias a través del Consejo Directivo, el Consejo Académico y las Juntas Educativas. (p.20)

En este sentido, el artículo aludido se relaciona con el trabajo de investigación puesto que hace referencia al educador quien desempeña un rol esencial en la gestión docente; al ser el responsable de dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje situación que demanda poseer cualidades bien definidas que lo identifique como un líder para lograr captar la atención de sus estudiantes, padres y/o representantes quienes conforman su equipo de trabajo.

Por otra parte, igual condición en el artículo 110 de la Ley 115, se indica respecto del mejoramiento profesional:

La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad moral, ética, pedagógica y profesional. El Gobierno Nacional creará



las condiciones necesarias para facilitar a los educadores su mejoramiento profesional, con el fin de ofrecer un servicio educativo de calidad. (p.23)

Con referencia a lo anterior, se puede afirmar que dicho artículo resulta en un fehaciente aporte legal con el objeto de estudio; el cual se centra en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la gestión del docente. Es por esto que, se afirma lo imprescindible y normado de la formación de los profesores, de modo que les permita estar a la par de los cambios de la sociedad, en este caso adquirir competencias para desplegar su liderazgo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Tal como lo define Balestrini (2006) el marco metodológico consiste en “el conjunto de procedimientos lógicos, tecno operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos...” (p.126). Por ello, la metodología de la investigación constituye cada uno de los pasos a seguir para efectuar de forma confiable el proceso de investigación. Su función es ubicar con exactitud, cómo se va realizar la investigación. Es por esto que, se indica la naturaleza de la investigación, el diseño, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, la validez y confiabilidad, así como las técnicas para el análisis de la información.

#### **Naturaleza de la Investigación**

En relación con la naturaleza del estudio, la presente investigación se ubica dentro del paradigma cuantitativo al respecto Hurtado y Toro (2001) expresa que este enfoque de investigación “posee una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema” (p.32). De igual manera señala que este paradigma “requiere el uso de modelos matemáticos y tratamientos estadísticos para analizar datos previamente recolectados a través de instrumentos de medición” (p. 41). Por estas razones, el paradigma cuantitativo demanda el uso de procedimientos matemáticos y estadísticos para analizar los datos que se obtienen con la aplicación de instrumentos de medición para determinar la problemática existente en un contexto específico.

En un estudio el tipo de investigación se establece dependiendo del nivel de la naturaleza del problema planteado, los objetivos y la disponibilidad de recursos con los que cuenta el investigador. En relación con el propósito del estudio la presente investigación es de tipo descriptiva puesto que con ella se pretende registrar, analizar e interpretar la naturaleza y el actuar de las variables de la investigación. A tal efecto Hernández y Col (2006) definen la investigación de tipo descriptiva como “la manera de buscar especificar propiedades, características, y rasgos importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p.103). Para Arias (2012) “la investigación descriptiva consiste en la investigación de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.46).

Sobre la base de las definiciones expuestas una investigación de tipo descriptivo, tiene como intención realizar un análisis sistemático del objeto de estudio para interpretarlo y entender su naturaleza. De ahí que se procura recolectar información precisa para efectuar una descripción de la situación existente además para plantear el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la gestión del docente de aula en el Colegio Gimnasio los Almendros.

El estudio se orientará mediante la compilación de la información en el escenario donde se evidencia el problema de forma directa, es decir en la realidad del entorno. Por ello, el estudio se apoya en la investigación de campo pues la investigadora se va trasladar al contexto natural donde se encuentra el objeto de estudio lo que le permite recabar la información de la fuente primaria sin ningún tipo de manipulación. Al respecto, Palella y Martins (2012) la investigación de campo consiste en la recolección de datos directo de la realidad, sin manipular o controlar las variables” (p.88) En este sentido, el Manual de Trabajos de Grado de la UPEL (2016) define la investigación de campo como:

En el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir sus ocurrencias, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o

enfoques de investigación conocidos o en desarrollo los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad. (p. 18)

El presente estudio se ubica bajo la modalidad de proyecto factible debido a su propósito, el cual se centra en presentar una alternativa de solución a la problemática existente. Por ello, se pretende plantear el liderazgo transformacional en la gestión del docente de aula en el Colegio Gimnasio los Almendros. En este sentido, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016), sostiene que el proyecto factible: “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.21) Por ello, se desarrollarán tres fases, en las cuales se sustenta el proyecto factible, que se indican como sigue: diagnóstico, factibilidad, diseño, aplicación y evaluación/retroalimentación.

### **Diseño de la Investigación**

Son diversos los autores que han investigado con metodologías tanto cuantitativas como cualitativas al liderazgo dentro de las organizaciones educativas, sin embargo en esta investigación se pretende abordar el objeto de estudio a través de un estudio positivista, con un diseño de proyecto factible, en este sentido Altuve y Rivas (1998) aseguran respecto del diseño de una investigación, “... es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio” (p. 231). Para ello, el trabajo se enmarca dentro de una investigación de campo, la cual dará lugar a una propuesta de aplicación respecto al liderazgo transformacional en la gestión docente de aula en el Colegio Gimnasio Los Almendros.

En este orden de ideas Hernández (2012) indica “se denomina Proyecto Factible la elaboración de una propuesta operativa-viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico”, adicionalmente, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas,

requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, o de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades.

En este sentido, la UPEL (1998) define el proyecto factible como un estudio "que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales". La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades. Para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos, así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar adelante la ejecución, luego, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

**Fase I. Diagnóstica:** es una etapa del proyecto factible que permite al investigador tal como lo señala Ander Egg (1991) "establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades o los problemas que afectan a un sector o aspecto de la realidad que es motivo de un estudio –investigación" (s/p). Es decir, constituye la base o el soporte para determinar la factibilidad y diseño de la propuesta o plan de trabajo. En este caso permitirá visualizar la problemática y posteriormente diseñar un modelo de gestión que permita solucionar la problemática existente.

**Fase II. Factibilidad de la Propuesta** Para Cerda (1995) la factibilidad de un proyecto tiene como finalidad permitir la selección entre las variantes (si ésta no se ha cumplido en la fase anterior), determinar las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los costos de operación y evaluar los recursos disponibles, reales y potenciales. Involucra la previsión de los recursos materiales, económicos y el talento humano demandado para la ejecución del modelo de gestión. Al respecto, Brito (2009), manifiesta que existen diversas estrategias para establecer la

factibilidad, “se puede determinar de manera científica y a su vez medir, cuantificar y relacionar los resultados” (p. 37). Por lo antes señalado en el estudio se considerará la factibilidad técnica, institucional, administrativa-económica; donde, Técnica: Se refiere a la disponibilidad de tecnología para satisfacer las necesidades del proyecto. la Operativa: Comprende una determinación de la probabilidad de que un nuevo sistema se use como se supone (operación garantizada/uso garantizado). Financiera (administrativa-económica): Es un análisis costo-beneficio respecto a la adquisición y operación de cada sistema de la propuesta.

**Fase III. Diseño de la Propuesta:** Constituye la estructura de la alternativa de solución que permitirá diseñar un modelo de gestión para solucionar la problemática existente. Al respecto el Manual de Trabajos de Grados de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales *op. cit.* el cual establece con respecto a esta fase del proyecto factible que: “pone de manifiesto el ingenio del proyectista, siendo el momento en el que se debe plasmar de una manera clara y precisa la alternativa de solución al problema planteado” (p. 15). En consecuencia, la investigadora al llegar a este momento de la investigación, establecerá las características estructurales y funcionales necesarias para plantear un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.

**Fase IV. Ejecución de la propuesta:** para Cerda (1995) citado por Hernández (2012) se establece la necesidad de responder a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué hacer? Aquí se busca explicar los principios que guían la acción. Jerarquiza las necesidades, la cual llevará a la identidad, naturaleza o determinación de algo.
2. ¿Para qué hacerlo? Está relacionado directamente con los objetivos que se plantea el proyecto. En la mayoría de los casos, es dar solución a un problema o la satisfacción de una necesidad.
3. ¿Por qué hacerlo? Determina la importancia, significado, viabilidad e interés del proyecto y el motivo que lo determinó.

4. ¿Cómo hacerlo? Donde se visualiza todas las actividades o trabajos que se pretenden realizar, como parte de la investigación. Esto está relacionado directamente con los objetivos.

5. ¿Dónde hacerlo? Corresponde al lugar o sitio donde se realizan las actividades que forman parte de la investigación. No sólo representa el lugar físico, sino también el contexto económico, social y cultural que rodea el proyecto.

6. ¿Qué magnitud tendrá? El alcance, su profundidad y las necesidades que se propone satisfacer.

7. ¿Cuándo se hará? Referido al tiempo que se necesita para poner en práctica el proyecto.

8. ¿Quiénes lo harán? Constituye el equipo de trabajo que participará en las diversas actividades del proyecto. La marcha de éxito del mismo, depende en gran medida de la capacidad y motivación de las partes involucradas en su desarrollo los cuales se pueden identificar como los ejecutores y los beneficiarios.

9. ¿Con qué medios y recursos se hace? Busca precisar los recursos humanos, físicos y financieros. La parte de recursos humanos, estaría conformada por el personal que está directamente comprometido con el trabajo, los físicos, representa la cantidad de materiales, equipos, bibliografía y documentación y los financieros corresponden al presupuesto necesario para la ejecución.

Lo anterior constituye un proceso de gestación, y representa todas las operaciones que se deben prever para garantizar la organización y el desarrollo de la investigación y del proyecto en sí.

***Fase V. Evaluación de la propuesta:*** Se entiende por evaluación el proceso de recolectar y analizar datos con el fin de poder tomar decisiones acerca del proyecto o programa ejecutado. Una definición útil proviene del Fondo de Población de las Naciones Unidas: “La evaluación de programas es un instrumento de gestión, un proceso de duración determinada que trata de valorar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos concluidos y en curso.”

Es por ello que la evaluación se realiza con carácter selectivo para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientación a los encargados de tomar decisiones y los administradores de programas, así como para obtener información que permita determinar si las propuestas que se utilizaron al formular la propuesta resultaron válidas, qué surtió efecto o no, y por qué, dentro del modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.

### **Población y muestra**

En un trabajo de investigación la población está compuesta por el conjunto de sujetos determinados por las mismas características definitorias. Al respecto, Palella y Martins (2012) plantean:

La población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertenecientes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible. (p.115)

En este orden de ideas, autores como Tamayo (1998) define la población como “...la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. *p. 114*. Para Balestrini (1998) representa “... un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga” *p. 210*. Con base en los objetivos de la presente investigación, la población está constituida por todos los docentes que conforman la estructura académica dentro la institución lo cual se constituye en veintitrés (23) profesores y tres (3) coordinadores del Colegio Gimnasio los Almendros.

A efectos de la investigación, se realizó un estudio poblacional con todos los docentes de la institución estudiada; en sustento de las afirmaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2003), “... la selección de elementos depende del criterio del investigador” (p. 231) Asimismo, una vez definida la población se procedió a seleccionar a los sujetos para obtener la información necesaria que permita desarrollar



el estudio, de manera que los resultados sean válidos y fiables, la muestra final está compuesta por los 26 docentes que laboran en el Colegio Gimnasio Los Almendros, lo que representa el 100% de dicha población.

### **Operacionalización de variables**

La operacionalización de variables en un trabajo de investigación se fundamenta en un proceso metódico mediante el cual se descomponen los conceptos que constituyen una investigación con el propósito de hacerlos menos genéricos y más útiles para el proceso investigativo. Por ello, debe estar afín con los objetivos de la investigación lo que permite determinar dimensión, indicadores e ítems del instrumento. Para Tamayo (2003), las definiciones operacionales son esenciales para poder llevar a cabo cualquier investigación, ya que los datos deben ser recogidos en términos de hechos observables.

**Cuadro 1**  
**Operacionalización de Variables**

<b>Objetivo General.</b> Proponer un modelo de gestión docente de aula desde el liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.					
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Caracterizar el liderazgo de la gestión del docente de aula en el Colegio Gimnasio los Almendros.	Liderazgo	Chiavenato (2000) “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”(p.37).	Tipos de liderazgo	Democrático -Autocrático -Laissez-faire -Orientativo -Coaching - Afiliativo. -Transaccional -Transformacional -Táctico -Estratégico	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-12
	Gestión del docente de aula	Correa (2013) es un “proceso a través del cual se orienta y conduce la labor administrativa de la escuela y sus relaciones del entorno con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (p.11)	Gestión docente	-Planeación -Organización -Dirección -Control	13-14 15-16 17-18 19-20
Determinar la factibilidad de un modelo de Gestión de aula desde el liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.	Factibilidad	Hernández (2013) la factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, su objetivo es auxiliar al lograr los objetivos y cubrir las metas con los recursos actuales. Se apoya en 3 aspectos: operativo, técnico y económico	-Técnica  -Institucional. Operativo  - Administrativa / Económica	-Requerimientos de equipos técnicos y tecnológicos en el desarrollo y ejecución de la propuesta.  -Perfil docente de la organización.  -Análisis costo- beneficio.	

**Nota:** Ramírez-Alvaray (2021)

## **Técnicas de Recolección de la Información**

En función de los objetivos trazados por la investigadora para el presente estudio donde se aspira Plantear el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la gestión del docente de aula en el Colegio Gimnasio los Almendros. Para recolectar los datos se escoge como técnica la encuesta definida por Tamayo y Tamayo (2008); como “aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (p.24). Por su parte Arias (2012) define la encuesta como la forma “para obtener información suministrada por un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular” (p.). En consecuencia, la técnica de la encuesta fue seleccionada para el presente estudio, como el procedimiento de recopilación de los datos necesarios para lograr los objetivos propuestos. Dicha encuesta será aplicada a los profesores del Colegio Gimnasio los Almendros.

Ahora bien, el instrumento que se considera oportuno para la recolección de la información concerniente a las variables de la investigación es el cuestionario definido por Hurtado (2002) como “un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. (p.46) Por consiguiente para el estudio se diseña un cuestionario bajo el formato escala tipo Likert basado en el Modelo MLQ de Bass (1982). Los instrumentos tipo escala son definidos por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como “las preguntas cerradas contienen categorías alternativas de respuestas que han sido delimitadas, presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben suscribirse a ellas.” (p.71). De manera que, para recoger la información se va diseñar un cuestionario que contenga cinco (5) alternativas de respuesta siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N).

### **Validez y Confiabilidad**

En cuanto a la validez de un instrumento, nos refiere Hurtado (2012) “hace referencia a la capacidad de un instrumento para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado”. Es decir, que mediante el instrumento diseñado se logre medir la particularidad (o suceso) para el cual fue diseñado. Por su parte Arias (2012) plantea que “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la Investigación. Es decir, las interrogantes consultan solo aquello que se pretende conocer o medir.” (p.79). Ello permite establecer hasta donde el instrumento es representativo del dominio del contenido, es decir, si corresponde con las características de las personas a quienes se le aplica, si tiene claridad en el lenguaje, calidad de redacción, presentación y comprensión.

En lo que respecta con la investigación se maneja la validez de criterio o juicios de expertos, en este respecto Palella y Martins (2012) establecen que la validez de contenido “se centra en las relaciones estadísticas existente entre las mediciones, por lo que permite saber si los instrumento pronostican lo que deben pronosticar” (p. 172). En tal sentido, se considera para ello tres (03) especialistas en las áreas de metodología y gerencia educacional. En el caso de la presente disertación, se consultó a la guía experta de tres versados profesionales de diversas áreas dentro del ámbito educativo, enmarcado en la experiencia de éstos, desde el contexto gramatical y lingüístico, así como praxis docente, y epistemológica, los cuales aportaron considerables observaciones respecto a la estructura de las oraciones en cada ítem, inclusión o eliminación de ítems dentro de las variables planteadas, soporte teórico, entre otros, que coadyuvan en la disminución del error y el sesgo.

En este orden de ideas, es necesario indicar además la confiabilidad del o los instrumentos, para ello Hernández, Fernández y Baptista *op. cit.* explican que la confiabilidad “es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. (p.348). En este mismo sentido, Hurtado (2000), estipula que se “fundamenta en el grado de uniformidad en que los instrumentos de medición cumplen su finalidad y además denota el grado de congruencia con que se realiza una medición.” (p.36). Por las definiciones presentadas se puede considerar que la

confiabilidad es una medida que arroja cifras semejantes en la investigación, pues es aplicada frecuentemente a los individuos empleando una técnica idéntica, la cual no perturba en ningún aspecto los resultados del estudio

En consecuencia, para establecer el grado de confiabilidad del instrumento se calcula el coeficiente alfa de Cronbach, que tal como lo define Hernández, Fernández y Baptista (2006), es la medida de consistencia interna, la que “requiere una sola administración del instrumento de medición... simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente” (p. 20) esto quiere decir que el instrumento se aplica una sola vez al subgrupo seleccionado de la población para tal fin. Estos metodólogos plantean que el coeficiente de coherencia interna “oscila entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad, confiabilidad total” (p. 439).

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

- $\alpha$ = Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach
- K= Número de Ítems o preguntas del instrumento
- $S_i^2$ = es la varianza del ítem i.
- $S_t^2$ = es la varianza de los valores totales observados.

## Cuadro 2. Rango de Magnitud

Rango	Magnitud
0,81 – 1,00	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy bajo

Nota. Méndez (2009)

En este sentido, luego de aplicada la prueba piloto, se encuentra que el coeficiente alpha de cronbach es de 0,969 para los valores dispuestos en los casos válidos, y de 0,979 en el instrumento estandarizado. Estos valores del análisis realizado se constituyen en un instrumento muy confiable en términos estadísticos.

### **Técnicas de Análisis de la Información**

En este sentido, Sabino (2008) expone que: “el análisis de los datos va a permitir identificar características importantes de la categoría y variable, proporcionando bases para reconocer los valores poblacionales estableciendo la magnitud de las relaciones entre dos o más conjuntos de datos” *p.36*. Los datos recolectados serán codificados, clasificados y tabulados, para ser graficados, analizados y explicados. Por ello, el procedimiento para el análisis que se realiza para los datos cuantitativos, es mediante la estadística descriptiva a través de la tabulación y establecimiento de la frecuencia simple y porcentual de cada uno de los ítems el cual permite cuantificar la información con el propósito de presentar cuadros y gráficos.

En toda investigación proyectiva, se utiliza el método analítico que según Calduch (2014), es en el cual se utiliza la descripción general de una realidad para realizar la distinción, conocimiento y clasificación de sus elementos esenciales y las relaciones que mantienen entre sí. Se basa en el supuesto de que a partir del conocimiento general de la totalidad de un suceso o realidad podemos conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones que existen entre ellas. Ello presupone que en el proceso de descomposición del todo en sus partes la pérdida de información no es esencial, pero esta presunción no es del todo correcta.

Con frecuencia, existe una pérdida de información esencial con respecto a los elementos dinámicos de la realidad, pues estos no siempre se pueden desagregar sin afectar a su funcionamiento así como a la forma en que se producen las variaciones en la realidad a lo largo del tiempo, lo cual lo hace de manera dinámica, y en todo caso, el

modo en que se lleva a cabo la desagregación, lo cual está directamente condicionado por los criterios de períodos o medición del tiempo que fueron adoptados en la presente investigación.

Es por ello, que una distinción clásica en las ciencias sociales del método analítico, es la que diferencia entre el análisis estructural y el análisis funcional. El primero estudia la realidad centrándose en sus elementos constituyentes más importantes y el orden de relaciones que mantienen entre sí de forma estable, que no significa necesariamente de manera estática, a lo largo del tiempo. En contraste, el análisis funcional estudia el modo en que los elementos constituyentes de una realidad operan entre sí para producir determinados efectos o permitir el desempeño de ciertas funciones, tal como lo es la valoración de un modelo de gestión de aula basado en el liderazgo transformacional, propuesta concebida para el Colegio Gimnasio Los Almendros.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo, se presenta de forma detallada el análisis y discusión de los resultados correspondientes a la aplicación del instrumento aplicado a tres (03) coordinadores y los veintitrés (23) profesores que laboran en el Colegio Gimnasio Los Almendros. La información se presenta de manera organizada conforme con los ítems en cuadros resumen, donde se presentan las frecuencias relativas y los respectivos porcentajes de incidencia sobre la muestra seleccionada, en correspondencia con las variables Liderazgo y Gestión docente de aula con sus respectivas dimensiones: Tipos de liderazgo y Gestión docente de la Operacionalización de la variable establecida para este estudio anteriormente dentro el cuerpo del texto de la presente disertación.

De igual modo, se presenta el análisis crítico de los resultados obtenidos a partir del porcentaje más alto de acuerdo a las opciones y tendencias en función de las categorías de respuestas, considerándose como favorables las alternativas siempre, casi siempre y desfavorables las alternativas casi nunca y nunca, así como analizando la incidencia de la categoría neutra, algunas veces. Cabe resaltar que, los resultados fueron obtenidos a partir de las respuestas al cuestionario realizado basado en la escala de Likert y siguiendo las consideraciones del modelo LQM de Bass (1985).

A continuación, se presentan los resultados de la variable Liderazgo con sus respectivos indicadores Democrático, Autocrático, Laissez-faire, Orientativo, Coaching, Afiliativo, Transaccional, Transformacional, Táctico y Estratégico que corresponden con los ítems 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19 y 20



**Cuadro N° 5**  
**Variable: Liderazgo**  
**Indicador Democrático**

<b>Categorías de respuestas</b>										
<b>Ítems</b>	<b>Siempre</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>Nunca</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	9	34.61	13	50.00	4	15.38				
<b>2</b>	6	23.07	16	61.53	4	15.38				

*Nota Ramírez (2021)*

Al observar el cuadro N° 5 que corresponde a la Variable Liderazgo dimensión tipos de liderazgo Indicador **Democrático**, con relación al ítem 1 el 50% de los encuestados expresa que casi siempre promueve el entusiasmo en los estudiantes para suscitar la participación de todos en la clase, un 34,61% considera que casi nunca y el 15,38 % indica algunas veces. Por las respuestas obtenidas en cada una de las opciones se puede inferir que la mayoría de los profesores propician la participación elemento característico del liderazgo democrático. Respecto al ítem N° 2 que pregunta: El consenso y aprobación por la mayoría de sus estudiantes predomina en el proceso de gestión docente de aula que ejecuta el 61,53% indica casi siempre, un 23,07 considera que siempre y el 15,38% expresa algunas veces como se puede observar más de la mitad de los encuestados en la gestión docente se apoyan en el consenso y la aprobación elemento resaltante del estilo de liderazgo democrático.

En este contexto Zayas y Cabrera (2006) consideran que el líder democrático “comparte las funciones con su equipo estimula la participación en la determinación de las metas y el planeamiento, conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones, al no ser impuestas. (p.96). En otras palabras, un líder democrático considera las opiniones del grupo y en función a ellas toma decisiones. Por ello, es importante aplicar este estilo de liderazgo en la gestión docente de aula para lograr en grupo los objetivos académicos e institucionales. Ahora bien, al analizar las tendencias más representativas del ítem 1 y 2 se concluye que el estilo de liderazgo democrático predomina en la gestión docente de aula.

**Cuadro N° 6**  
**Variable: Liderazgo**  
**Indicador Autocrático**

Categorías de respuestas										
Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>3</b>					12	46.15	11	42.30	3	11.5
										3
<b>4</b>	13	50.0	11	42.3	2	7.69				
		0		0						

Nota: Ramírez (2021)

Con relación, al cuadro N° 6 Variable Liderazgo Dimensión Tipos de Liderazgo Indicador *Autocrático* referente al ítem 3 un 46,15% se ubica en la alternativa algunas veces, el 42,30% en la opción casi nunca, mientras que 11,53% se inclina por la alternativa nunca. Estos resultados indican que, en reiteradas oportunidades durante el desarrollo de la gestión docente, se apoya en la estructura de mando formal que tiene la organización. En el caso del ítem 4, un 50% considera que siempre durante el proceso de enseñanza y aprendizaje impone su autoridad para mantener el control y dominio del grupo, un 42,30% expresa casi siempre y un 7,69 % indican algunas veces Al observar las respuestas obtenidas es evidente que el estilo de liderazgo autocrático es utilizado por los docentes para mantener el control y dominar el grupo.

Al respecto Según, Liendo (citado en Gereda: Ob. Cit) el lidera autocrático “impone su voluntad y controla la conducta de las personas. Depende del poder que tiene para ejercer autoridad, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados” (p.21). Es decir que este tipo de liderazgo no toma en consideración la opinión ni interés de su equipo; por ello solo se centra en imponer su voluntad y tomar decisiones conforme sean sus intereses. No obstante, al considerar los porcentajes más representativos del ítem 3 y 4 del indicador autocrático es evidente que en la gestión docente de aula el liderazgo autocrático está presente.

**Cuadro N° 7**  
**Variable: Liderazgo**  
**Indicador Laissez-faire**

Categorías de respuestas										
Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5					7	26.92	11	42.30	8	30.76
6					13	50.00	7	26.92	6	23.07

*Nota: Ramírez (2021)*

Respecto a cuadro N° 7 Variable Liderazgo Dimensión tipos de liderazgo Indicador *Laissez-faire* en el caso del ítem 5 un 42,30% de los encuestados se ubica en la opción casi nunca, el 30.76% en la alternativa nunca y 26.92% indica algunas veces. Estos datos demuestran que la mayoría de los profesores asumen una actitud neutral cuando se presentan conflictos entre los estudiantes. Por otro lado, referente al ítem 6 que consulta Permite a sus estudiantes participar con libertad y tener el control cuando se desarrollan actividades en grupo, el 50.00% se ubica en la opción algunas veces, un 26.92% en la alternativa casi nunca y el 23,07% en la respuesta nunca. Al observar cada una de las respuestas se corrobora que los profesores no asumen el liderazgo laissez-faire en su labor docente puesto que mantiene el control.

En este orden de ideas, para Casado (2005) el tipo de líder Laissez-faire “renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones” (p.24). De ahí que, este tipo de líder permite que el equipo formule opiniones y decida qué se debe hacer, por lo que su aporte es escaso y se limita a prestar atención. Por otro lado, al cotejar los datos más representativos del ítem 5 y 6 se concluye que el liderazgo Laissez-faire no prevalece en la gestión docente de los profesores que laboran en el escenario objeto de estudio.

**Cuadro N° 8**  
**Variable: Liderazgo**  
**Indicador Orientativo**

<b>Categorías de respuestas</b>										
<b>Ítems</b>	<b>Siempre</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>Nunca</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>7</b>	15	57.69	8	30.76	3	11.53				
<b>8</b>	15	57.69	10	38.46	1	3.84				

*Nota: Ramírez (2021)*

Ahora bien, tal como se percibe en el cuadro N° 8 Variable Liderazgo Dimensión Tipos de Liderazgo indicador ***Orientativo*** concierne al ítem 7, el 57,69% de los encuestados se ubican en la alternativa siempre, un 30,76%, se inclina por la opción casi siempre y un 11,58% se sitúan en la opción algunas veces. Por las respuestas obtenidas en cada una de las opciones se puede inferir que los profesores desarrollan y transmiten acciones de motivación para la superación personal de sus estudiantes durante su labor pedagógica en el aula. Por otro lado, con relación al ítem 8 en donde se pregunta: Durante su gestión docente da orientaciones precisas a cada estudiante sobre el trabajo que debe desempeñar en el aula de clase, el 57,69% expresa siempre, un 38,46% indica casi siempre y el 3.84% considera que algunas veces. Al cotejar cada uno de los porcentajes se concluye que la mayoría de los profesores en su gestión docente, da orientaciones concretas y claras sobre las actividades que se deben efectuar los estudiantes durante la clase.

En concordancia con lo anterior para Goleman (2013) el líder orientativo “tiene una visión clara a largo plazo y con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. El liderazgo orientativo genera un gran compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización” (s/p). De allí que, un líder orientativo procura motivar a su equipo para alcanzar los objetivos y guiar cuando sea necesario. Por ello, después de analizar los ítems 7 y 8 se concluye que dentro de la gestión docente de aula en reiteradas ocasiones se asume el estilo de liderazgo orientativo durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

**Cuadro N° 9**  
**Variable: Liderazgo**  
**Indicador Coaching**

Categorías de respuestas										
Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	7	26.92	3	11.5	10	38.46	6	23.07		
				3						
10	6	23.07	9	34.6	7	26.92	4	15.38		
				1						

*Nota: Ramírez (2021)*

En relación, al cuadro N° 9 Variable Liderazgo Dimensión Tipos de liderazgo Indicador **Coaching** respecto al ítem N° 9 que pregunta: Pretende influir en el desarrollo académico y personal de los estudiantes que tiene a su cargo a partir de la gestión docente que realiza en el aula un 38,46% se ubica en la alternativa algunas veces, el 26.92% en la opción siempre, un 23,07 en la alternativa casi nunca y 11,53% expresa casi siempre. Estos datos reflejan que los profesores muy poco intentan influir en sus estudiantes. En el caso del ítem 10 un 34,61% indica casi siempre, el 26,92% expresa algunas veces, un 23,07% señala siempre y el 15.38% sostiene casi nunca al observar los porcentajes se deduce que los profesores en algunas ocasiones los profesores guían y orientan a sus estudiantes para que logren mejorar el rendimiento académico en las áreas del conocimiento que se les dificultan

En este orden de ideas Goleman (*op. cit*) señala que el estilo de líder coaching “ayuda a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculan a sus aspiraciones personales y profesionales. Animam a los trabajadores a marcarse objetivos a largo plazo y conceptualizar un plan para alcanzarlos” (p.163). En otras palabras, procura que su equipo identifique con claridad sus fortalezas para aprovecharlas al máximo, sus debilidades para trabajar atacarlas y superarlas. En tal

sentido, al comparar los porcentajes del ítem 9 y 10 se determina que los profesores en la gestión docente de aula no emplean el estilo de liderazgo coaching

**Cuadro N° 10**

**Variable: Liderazgo**

**Indicador Afiliativo**

Categorías de respuestas										
Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	4	15.38	6	23.07	11	42.30	5	19.23		
12			6	23.07	7	26.92	9	34.61	4	15.3
										8

*Nota: Ramírez (2021)*

En relación al cuadro N° 10 Variable Liderazgo Dimensión Tipos de liderazgo indicador *Afiliativo*, en el caso del ítem 11 que pregunta propicia espacios académicos tendientes a lograr armonía y buen ambiente en el grupo de estudiantes un 42,30% se ubica en la alternativa algunas veces, el 23.07% en la opción casi siempre, un 19,23% indica casi nunca y 15,38% expresa siempre al observar la tendencia de las respuestas se infiere que en pocas oportunidades se promueven espacios para mantener la concordia en el aula de clase. Ahora bien, concerniente al ítem N° 12 el 34,61% expresa que casi nunca tiende a ser tolerante y establecer una relación próxima con sus estudiantes, un 26.07% indica algunas veces, mientras que el 23.07% señala que siempre y un 15.38% enuncia que nunca. Estos resultados reflejan que la mayoría de los profesores no generan relaciones cercanas con sus estudiantes

En este orden de ideas, Cruz y Rodea (*op. cit*) expresan que un líder afiliativo “se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados” (p.29), cabe decir que este tipo de líder procura que en su equipo de trabajo predomine el bienestar y la armonía lo que favorece el desempeño positivo en el contexto de trabajo. Como se puede apreciar, en las

tendencias más representativas de los ítems 11 y 12 se finiquita que el tipo de liderazgo no prevalece en la gestión docente de aula por parte de los profesores de la institución educativa objeto de estudio.

**Cuadro N° 11**  
**Variable: Liderazgo**  
**Indicador Transaccional**  
**Categorías de respuestas**

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	6	23.07	9	34.6	8	30.76	3	11.53		
14				1	4	15.38	16	61.53	6	23.0
										7

*Nota: Ramírez (2021)*

En referencia al cuadro N° 11 Variable Liderazgo Dimensión Tipos de liderazgo Indicador *Transaccional*, respecto al ítem N° 13 el cual expresa Incentiva a sus estudiantes para alcanzar un buen desempeño académico en los trabajos que les asigna en clase, un 34,61% se ubican en la alternativa de respuesta casi siempre, el 30,76% en la opción algunas veces, un 23,92% sostiene siempre, el 11,53% dice casi nunca con se puede evidenciar en ciertas oportunidades se incentiva los estudiantes para efectuar las actividades. En lo que respecta al ítem 14 el 61,53% expresa que casi nunca promueve el cumplimiento de las actividades académicas a través de los premios o castigos, el 23,07% indica nunca y 15,38% señala algunas veces, esto indica la ausencia de premios y castigos elementos característicos de un líder transaccional.

En este contexto Rodríguez (*op. cit*) señala: “el líder transaccional otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo. En el liderazgo transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder dice que haga” (p. 35). Esto significa que los seguidores del líder transaccional se motivan mediante estímulos en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas

encomendadas. Sobre la base de los datos que se presentan de los ítems 13 y 14 se desprende que entre los profesores de nuestra del estudio no prevalece el estilo de liderazgo transaccional.

**Cuadro N° 12**  
**Variable: Liderazgo**  
**Indicador Transformacional**  
**Categorías de respuestas**

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	3	11.53	4	15.38	7	26.92	10	38.46	2	7.69
16					4	15.38	14	53.84	8	30.7
										6

*Nota: Ramírez (2021)*

De acuerdo con lo que presenta en el cuadro N° 12 Variable Liderazgo Dimensión Tipos de liderazgo Indicador **Transformacional**. Con relación al ítem 15 que pregunta: Se centra en la generación de procesos de cambio para fortalecer las relaciones entre sus estudiantes el 38,46% de los profesores se inclinan por la alternativa casi nunca, un 26,92% señala algunas veces, el 15,38% expresa casi siempre. Estos resultados indican que la mayoría de los profesores no generan procesos de cambio que favorezcan las relaciones interpersonales entre los estudiantes. En el caso del ítem N° 16 un 53,84% considera que casi nunca en el contexto escolar propicia un ambiente de trabajo centrado en los valores sociales, mientras que 30,76% sostiene que nunca y 15,38% señala algunas veces. Las respuestas obtenidas demuestran que para la mayoría de profesores no es esencial centrarse en los valores sociales.

Con relación a lo anterior según Rodríguez (*op. cit*) el líder transformacional “influye sobre los demás a través de sus cualidades personales, generalmente los seguidores le rinden culto como un héroe, su influencia radica en que los seguidores consideran un deber de quienes han sido llamados para una misión” (p.38). De ahí que, este tipo de liderazgo es ideal en el contexto educativo pues lograr influir



acertadamente en los actores del hecho educativo. Sin embargo, de acuerdo con los datos obtenidos en el ítem 15 y 16 se concluye que el tipo de liderazgo transformacional no se utiliza en la gestión docente de aula en la institución educativa.

**Cuadro N° 13**  
**Variable: Liderazgo**  
**Indicador Táctico**

Categorías de respuestas										
Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17					13	50.00	10	38.46	3	11.5
										3
18	6	23.0	7	26,9	9	34.61	4	15.38		
		7		2						

*Nota: Ramírez (2021)*

En el caso del cuadro N° 13 Variable Liderazgo Dimensión Tipos de liderazgo Indicador **Táctico** con relación al ítem 17 que pregunta Considera que resuelve con habilidad los problemas e inconvenientes que se presentan en su cotidianidad escolar el 50,00% de la muestra se ubica en la opción algunas veces, mientras que 38,46% se inclina hacia la respuesta casi nunca y un 11,53% en la alternativa nunca, los resultados indican que los profesores en pocas ocasiones tienen habilidad para solventar las complicaciones que se presentan en la cotidianidad escolar. Ahora bien, concerniente al ítem N° 18 el 3,46% consideran que algunas veces asume que los conocimientos que posee le permiten entender las necesidades e intereses de sus estudiantes, un 26,92% expresa casi siempre puede comprender las necesidades, un 23,07% señala siempre y 15,38% indica que casi nunca. Al comparar los datos de cada alternativa es evidente que en ciertas circunstancias los profesores mediante sus conocimientos descubren con claridad las necesidades e intereses de los estudiantes que tienen en el aula de clase.

En este orden de ideas Ford y Trucker (*op. cit*), considera un líder táctico “como aquel que resuelve problemas sencillos. No necesita grandes conocimientos para ello; simplemente, le basta con poner en práctica lo que sabe para solventar las situaciones del día a día” (s/p). Es decir, un líder táctico tiene la habilidad para ejecutar lo planificado y dar solución a los inconvenientes que se le presentan. De manera que al analizar los ítems 17 y 18 se considera que el estilo de liderazgo táctico no se aplica en la gestión docente de aula por parte de los profesores de la institución objeto de estudio.

**Cuadro N° 14**

**Variable: Liderazgo**

**Indicador Estratégico**

<b>Categorías de respuestas</b>										
<b>Ítems</b>	<b>Siempre</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>Nunca</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>19</b>	5	19.23	6	23.07	11	42.30	4	15.38		
<b>20</b>	4	15.38	6	23.07	13	50.00	3	11.53		

*Nota: Ramírez (2021)*

Con respecto al cuadro N° 14 Variable Liderazgo Dimensión Tipo de liderazgo Indicador *Estratégico* con respecto al ítems 19 un 42,30% de la muestra del estudio se ubica en la alternativa algunas veces, 23,07% en la opción casi siempre, un 19,23% indica siempre y 15,38% expresa casi nunca. Al comparar los datos se precisa que la mayoría de los profesores en algunas ocasiones generan estrategias a mediano y largo plazo para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje. En el caso del ítem N° 20, el 50,00% de los profesores de la muestra considera que algunas veces se apoya en la creatividad y búsqueda de nuevas herramientas que alcanzar los objetivos pedagógicos, el 23,07% señala que casi siempre usa la creatividad para lograr objetivos pedagógicos, el 15,38% indica siempre y el 11,53 señala casi nunca. Como se aprecia las respuestas obtenidas no siempre los profesores se apoyan en la creatividad.

En relación con lo anterior para Ford (*op. cit*) un líder estratégico “analiza cuidadosamente las opciones disponibles antes de tomar una acción. Están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de la organización” (p.32), por ello un líder estratégico considera todos los escenarios posibles para actuar. De acuerdo con los datos obtenidos en los ítems 19 y 20 se considera que el estilo de liderazgo estratégico no se asume en la gestión docente de aula por parte de los profesores del Colegio Gimnasio los Almendros.

**Cuadro N° 15**  
**Variable: Gestión docente**  
**Indicador Planeación**  
**Categorías de respuestas**

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	6	23.07	16	61.53	4	15.38				
22	5	19.23	12	46.15	6	23.07	3	11.53		

*Nota: Ramírez (2021)*

En cuanto al cuadro N°15 Variable Gestión docente Indicador **Planeación** respecto al ítem N° 21 el cual expresa: Planea de forma ordenada cada una de las estrategias pedagógicas para el desarrollo de las actividades, un 61,53% de los profesores de la muestra se ubican en la opción casi siempre, un 23,07% consideran que siempre y 15,35% señalan algunas veces. Estos porcentajes reflejan que los profesores mediante la planeación diseñan estrategias que permiten tener un orden en las actividades. Respecto al ítem 22 que pregunta Se apoya en la planificación para alcanzar los objetivos y metas del PEI de forma cabal, al respecto el 46,15% expresa casi siempre, un 23,07% señala algunas veces, el 19,23% indica siempre. Los porcentajes indican que la mayoría de los profesores coinciden en afirmar que la planificación permite lograr los objetivos del PEI.

En este orden de ideas Cuellar (2003), señala que la planeación “consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en este

plantear cursos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos”. (p.111). Es decir que la planeación es el punto de partida en la gestión docente de aula pues a través de ella se trazan los objetivos, metas y acciones estratégicas. Ahora bien, después de analizar los ítems 21 y 22 se concluye que la planeación como función gerencial se cumple en la gestión docente.

**Cuadro N° 16**  
**Variable: Gestión docente**  
**Indicador Organización**  
**Categorías de respuestas**

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>23</b>	16	61.53	5	19.23	5	19.23				
<b>24</b>	14	53.84	10	38.46	2	7.69				

*Nota: Ramírez (2021)*

Ahora bien, como se presenta en el cuadro N° 16 Variable Gestión Docente indicador **Organización** con relación al ítem 23 el 61,53% se ubica en la opción siempre, mientras que existe dualidad en las alternativas de respuesta casi siempre y algunas con un 19.23%. Al comparar los porcentajes más significativos se precisa que los profesores de la muestra distribuyen el trabajo y asignan compromisos a cada uno de los estudiantes equitativamente. Concerniente al ítem N° 24 el cual enuncia: Se apoya en el proyecto educativo institucional para organizar las actividades pedagógicas de forma eficiente. Un 53,84% de los profesores marcan la opción siempre, el 38,46% expresa casi siempre y 7,69 %, algunas veces. Las respuestas expresadas por la muestra seleccionada revelan que la mayoría parte del PEI para organizar las actividades pedagógicas que desarrolla en clase.

En tal sentido Terry (2003) define que “organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntos con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales”. (p.250). Lo expuesto por el autor permite

evidenciar que la organización como proceso gerencial operacionaliza la ejecución de los planes establecidos por la gerencia de la Institución Escolar. Cabe resaltar que después de analizar los ítems 23 y 24 se considera que la función organizativa es asumida por los profesores en el proceso de gestión docente de aula del Colegio los Almendros.

**Cuadro N° 17**  
**Variable: Gestión docente**  
**Indicador Dirección**

<b>Categorías de respuestas</b>										
<b>Ítems</b>	<b>Siempre</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>Nunca</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>25</b>			3	11.53	13	50.00	10	38.46		
<b>26</b>	7	26.92	11	42.30	5	19.23	3	11.53		

*Nota: Ramírez (2021)*

En el caso del cuadro N° 17 Variable Gestión docente indicador **Dirección**. En el ítem N° 25 el 50,00% de la muestra del estudio se ubica en la alternativa algunas veces, el 38,46% en la opción casi nunca, y 11,53% en la alternativa casi siempre. Estos resultados indican que la mayoría de los profesores en ciertas ocasiones supervisa las actividades académicas que realizan los estudiantes para verificar los conocimientos alcanzados. Con relación al ítem N° 26, el 42,30 % de los profesores consideran que casi siempre guía y coordina todas las actividades pedagógicas durante el desarrollo de la clase, el 26,92% indica siempre, un 19,23% señala algunas veces y el 11,53% considera que casi nunca guía y coordina las actividades.

Sobre la base de las consideraciones anteriores para Koontz (1998) “La dirección es un proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (p.498). En otras palabras, cuando se trata de dirigir, esta acción implica mandar, liderar, influir y motivar a los subordinados para que realicen tareas específicas. Ahora bien, acorde con los datos obtenidos de los ítems 25 y 26 se concluye que la función dirección no se toma en

consideración por parte de los profesores del estudio, situación que resulta perjudicial para la gestión docente de aula y éxito del contexto objeto de estudio.

**Cuadro N° 18**  
**Variable: Gestión docente**  
**Indicador Control**

Categorías de respuestas										
Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
27	1	3.84	13	50.00	12	46.15				
28					8	30.76	13	50.00	5	19.23
										3

*Nota: Ramírez (2021)*

Al examinar el cuadro N° 18 Variable Gestión docente indicador **Control**, respecto al ítem 27 el 50,00 % de los profesores manifestaron que casi siempre procura constatar si las actividades académicas se desarrollan tal como se precisan en el proceso de planeación, el 46,15% revelan que algunas veces, un 3,84 % se ubican en la opción siempre. Por las respuestas obtenidas se puede inferir que la mayor de la muestra del estudio trata de cumplir lo que se planifica. Respecto al ítem N° 28 el cual pregunta: La observación y el reporte predomina en el proceso de gestión docente de aula que ejecuta, el 50,00% indica casi nunca, un 30,76%, indica algunas veces y 19,23% sostiene que nunca se está centrado en la observación y el reporte en la gestión docente.

En consecuencia y con relación al control, Koontz (*op. cit*) lo define así: “Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”, (p.636) Este proceso verifica las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo tal como se planearon y de esta manera corregir situaciones fuera de contexto. De ahí que, después de analizar los ítems 28 y 29 se concluye que la función gerencial control se cumple en algunos casos situación que se debe corregir cumplir una función tan importante para gestión docente de aula.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### *MODELO DE GESTIÓN DOCENTE DE AULA BASADO EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL COLEGIO GIMNASIO LOS ALMENDROS.*

#### **Exposición de Motivos**

El sistema educativo actual demanda profesionales de la docencia íntegros con habilidades y capacidades para ser competentes en el cumplimiento de sus funciones académicas y de gestión en el aula. Se desea entonces, que el profesor sea un líder educativo eficaz con habilidades para alcanzar sus propósitos en el aula de clase y dentro del establecimiento educativo. Además, le corresponde participar en la gestión de la institución; desde una perspectiva innovadora y participativa para consolidar un ambiente laboral placentero en donde se instituyen relaciones de respeto, colaboración, tolerancia, corresponsabilidad entre todos los actores educativos. En tal sentido, Bernal (citado en Huillca:2015) considera que los líderes educativos, “deben desarrollar un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para todos los involucrados en el proceso” (p.5).

De modo que, el tipo de liderazgo que ejerce el profesor en el aula de clase y la institución educativa es componente trascendental para el éxito en su trabajo. Por ello, el tipo de liderazgo transformación resulta ser es el más importante y apropiado puesto que se adapta a la realidad educativa, se puede utilizar como un instrumento metodológico para la innovación, perfeccionamiento, transformación y la calidad educativa.

En este sentido, Corse (2010) considera que el liderazgo transformacional “es 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. (p.87). En otras palabras, este estilo de liderazgo tiene rasgos propias de un líder creador con una visión futurista, no se concentra en sus propios intereses si no que toma en cuenta los de sus equipo de trabajo, por ello, motiva mediante la creatividad a efectuar sus tareas de una forma íntegra, suscitando el perfeccionamiento individual y colectivo, admite que el canal de comunicación funcione correctamente pues está en constante comunicación con las personas que le ayudan a cumplir los objetivos.

De modo que, un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino al contrario debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral. En este sentido, de los diferentes tipos de liderazgo el transformacional es el más indicado para la gestión docente en el aula puesto que busca identificar y conservar metas claras y además fomentar un clima de cooperación donde se consolide el desarrollo profesional de los docentes, incrementando así la capacidad de la resolver problemas y tomar decisiones acertadas.

### **Justificación de la Propuesta**

El sistema educativo colombiano en la actualidad requiere de profesores comprometidos y capacitados para ser agentes de cambio, que impulsen procesos de transformación acordes con las exigencias estructurales por las cuales está atravesando el país. Obviamente la misión de los profesores desde la gestión docente de aula es lograr la calidad educativa; pero esta se alcanza con la suma de los esfuerzos de todos los actores educativos que trabajan en la institución educativa. Las líneas de investigación más relevantes a nivel nacional e internacional, sin perder la incidencia



en la situación actual de los centros escolares en Colombia, apuntan a la importancia del desarrollo del liderazgo docente dentro de los procesos escolares. Por esto la investigadora, cree que la investigación educativa se ve obligada a ir más allá de lo que proponen las políticas educativas coyunturales y cambiantes en el país o la región latinoamericana, dado que no puede estar al arbitrio ni subordinada a políticas demasiado puntuales.

En su lugar, conviene asentarse en las evidencias, en las experiencias docentes, así como en la literatura local e internacional en este respecto. Las revisiones de la investigación, como dice Hallinger (2013), contribuyen a “mejorar la calidad de los esfuerzos teóricos y empíricos de los académicos para incrementar el conocimiento”, así como para guiar los esfuerzos futuros. Desde una revisión metodológica de la investigación sobre liderazgo, Hallinger (2013) señala que uno de los tópicos que guían la investigación actual sobre liderazgo se centra en qué prácticas de liderazgo contribuyen al desarrollo y mejora de la escuela. Por ello, el liderazgo transformacional contribuye en la gestión docente de aula para alcanzar los cambios que se requieren desde el ámbito académico y para dar cumplimiento de las funciones gerenciales; asimismo admite que exista una relación de cooperación entre el líder (profesor) y los subordinados (estudiantes); logrando así que la institución educativa permanezca fuerte, tanto de manera interna como externa.

De allí la importancia de asumir un liderazgo transformador, pues es un enfoque complejo que toma en cuenta las características del líder, sus valores, las necesidades de los seguidores y los resultados de este proceso. Desde una perspectiva social, la actual propuesta se justifica, entre otros, porque al analizar los resultados obtenidos en este estudio y su relevancia, permite al Colegio Gimnasio Los Almendros, desde la gerencia de aula, encontrar algunas respuestas y posibles soluciones para mejorar la calidad del liderazgo que ejercen los docentes y coordinadores, e igualmente, cómo ello repercute a su vez en la incidencia de la práctica docente. Este estudio tiene sus implicaciones prácticas ya que se pretende apoyar de forma directa el trabajo realizado por los docentes y coordinadores tomando en consideración el estudio del liderazgo

ejercido, cabe destacar que también beneficiará a la praxis docente, como también a la comunidad educativa.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Proponer un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.

### ***Objetivos Específicos***

1. Sensibilizar a los profesores sobre la importancia de la gestión docente de aula.
2. Analizar elementos teóricos que sustentan el liderazgo transformacional para la gestión docente de aula.
3. Examinar el impacto del liderazgo transformacional en las funciones gerenciales.

## **Estructura de la Propuesta**

La propuesta se ha organizado según lo indicado por Bass (1985), en dos fases una táctica, prevista en cuatro planes de acción, y la segunda que incluye las metas como herramienta de la planificación estratégica situacional, dentro del eje transversal Valores-Liderazgo del Colegio Gimnasio Los Almendros, lo que permite llevar a cabo el proceso de planeación sobre un tema o tópico de interés, en este caso se utiliza para diseñar un modelo de gestión de aula centrado en el liderazgo transformacional. Dicho plan de acción se compone de los siguientes elementos: objetivo general, objetivo específico, contenidos, actividades, recursos y tiempo; cada uno corresponde a un taller los cuales son: (a) *Taller 1:* Gestión docente de aula, (b) *Taller 2:* Liderazgo, (c) *Taller 3:* Liderazgo transformacional, y (d) *Taller 4:* Funciones gerenciales.

En este sentido, la propuesta de Bass *op. cit.* indica que se hace necesario una absoluta participación de todos los actores involucrados, en el cual se deben precisar cuatro aspectos fundamentales dentro del liderazgo transformacional de Bass, en primer momento el carisma, que se denota en la visión organizacional, seguida de la motivación, como elemento integrador de la motivación individual y como colectivo educativo. En un tercer punto, se ubica la consideración de alta gerencia, visto desde los valores organizacionales, en el caso del Colegio Gimnasio Los Almendros centrados en el liderazgo, y por último la estimulación al cambio, que viene dado por la capacitación y formación de los actores involucrados en la gerencia, desde el aula, hasta las coordinaciones. En este mismo orden de ideas, se encuentra la flexibilización de los procesos, lo cual se evidencia desde la visión compartida, la estructura y la cultura organizacional existentes en la institución educativa sujeta a estudio.

### **Factibilidad de Propuesta**

La propuesta exhibe una viabilidad positiva para la ejecución de la propuesta, de un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros, necesarios para su funcionamiento, situaciones que logró constatar en el análisis estadístico y crítico del diagnóstico realizado.

***Factibilidad Técnica.*** se cuenta con el recurso humano capacitado para el desarrollo de los procesos formativos previstos, adicional a ello, se dispone de equipos tecnológicos que posee el Colegio Gimnasio los Almendros, como computador, tablet, video beam, acceso a internet, pizarra acrílica, entre otros; así como también de hojas blancas, marcadores, bolígrafos, entre otros materiales y artículos de papelería.

***Factibilidad Institucional operativa:*** Se considera viable, en virtud de contar con la autorización del personal directivo, profesores y comunidad educativa del Colegio Gimnasio los Almendros, así como de los espacios físicos acordes para la ejecución y valoración de la propuesta.

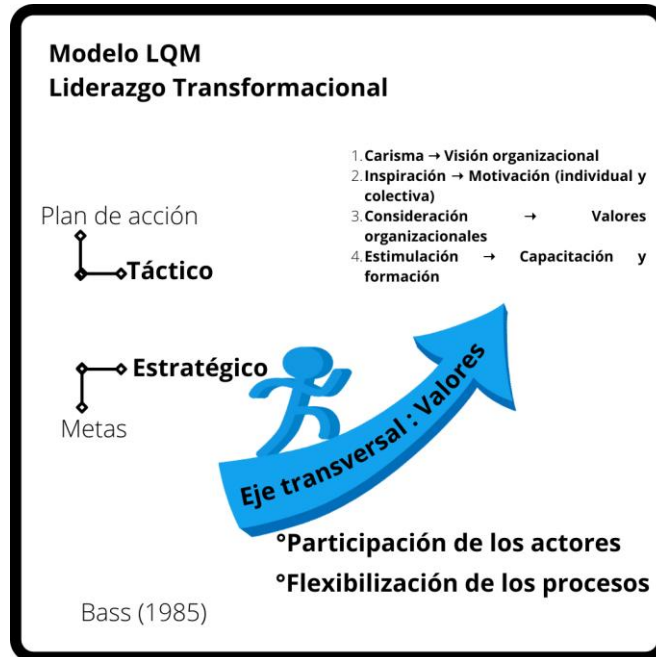
*Factibilidad administrativa /económica:* por ser una propuesta que se encuentra enmarcada dentro de los planes operativos anuales de formación, así como dentro de la cultura organizacional que tiene como eje los valores y el desarrollo del liderazgo de jóvenes, docentes y coordinadores, se dispone de los recursos financieros previstos en la comunidad educativa.

### **Desarrollo y sistematización de la propuesta**

Para el desarrollo de la propuesta, se toma en consideración el modelo MLQ de Bass (1985) combinando de manera interrelacionada acciones de investigación y acciones educacionales. Como el problema a resolver tenía su origen en la misma organización, el propósito básico consistió en mejorar el nivel de vida de las personas involucradas y la calidad en la praxis docente desde el diseño, ejecución y valoración de un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional. Así que en primer lugar fue necesario un proceso de sensibilización donde las personas tomaran conciencia de su situación, se movilizaran y se organizaran mediante las estrategias programadas; de tal manera que invirtieran de mejor forma sus propios recursos y capacidades. De manera que, ellos mismos tomarán control de las actividades que se realizan, así como las que se vienen ejecutando hasta el momento, desde luego orientados por el docente investigador.

Tomando como punto de referencia el análisis y discusión de los instrumentos aplicados, se logró que todos los implicados identificaran las áreas de mejora y la participación como líderes dentro del proceso educativo que se lleva en el Colegio Gimnasio Los Almendros, permitiéndoles decir lo que pensaban, lo que sentían libremente. De esta manera una a una, salieron a flote las necesidades, al igual que los intereses personales en conjunción con los intereses profesionales; dando a conocer inclusive estrategias de mejoramiento de una manera objetiva y de acuerdo a sus posibilidades, haciendo diversos aportes e involucrándose en las distintas actividades como: consecución de conferencistas, programación y ejecución de actividades

formativas del área organizacional y su base en el Liderazgo como valor fundamental de la institución educativa, encuentros deportivos y demás eventos socioculturales.



*Gráfico 1. Modelo MLQ Bass, compilación gráfica elaborada a partir del libro de Bernard Bass 1985. Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas.*

**Cuadro N°19. Análisis de caracterización según el Modelo MLQ de Bass (1985)**

Comportamiento del liderazgo	# ítems	Puntos de acuerdo Nivel			Liderazgo/Escalas de impacto
		60%	80%	100%	
<b>Transformacional</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	
-Influencia idealizada	6	0	1	5	-Imaginación (P), juego de roles (P)
-Motivación inspiracional	4	3	1	0	-Creando un escenario (P), referencia(P)
-Estimulación intelectual	4	1	1	2	-Pensamiento estimulante (P), creando un escenario (P)
-Consideración individualizada	4	2	0	2	-Influencia (P), mentor (P)
<b>Transaccional</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
-Recompensa contingente	7	4	0	3	-Proveer retroalimentación (P), monitorear (P), guiar (P), creando un escenario (P), reforzar (P)
-Administración por excepción activa	6	4	1	1	- Monitorear (R), creando escenario (R), influenciar ®
-Administración por excepción pasiva	8	5	2	1	-Proveer retroalimentación (R), monitorear (R), reforzar (R)
<b>Laissez-Faire</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-Guiar (R)
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	

Nota: (P), Acuerdos desde la escala perceptiva; ®, ítems desde la escala restrictiva. Cada coincidencia esperada entre el liderazgo/escala de impacto y el rango completo de componentes del liderazgo están en cursiva. Desde el liderazgo /retroalimentación de impacto reportado por R.A Cooke, Human Synergistics. Copyright 2017 por Human Synergistics Internacional. Adaptado.

### *Fase Táctica*

Dentro de esta fase se generan los planes de acción, en este sentido, para la elección de los contenidos de cada taller de la propuesta, se tomó en consideración las variables del estudio liderazgo y gestión docente en el aula con sus respectivas dimensiones e indicadores del estudio realizado en el Colegio Gimnasio Los Almendros. En este sentido, se presenta inicialmente el taller N° 1, que busca sensibilizar a los profesores sobre la importancia la gestión docente de aula, tomando en consideración la visión organizacional, los objetivos corporativos, la misión, estructura organizacional, y otros elementos de la cultura organizacional, como la motivación y el ya mencionado liderazgo.

#### **Taller 1: Gestión del docente de aula**

<b>Objetivo general:</b> Diseñar un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.		
<b>Objetivo específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
Sensibilizar a los profesores sobre la importancia la gestión docente de aula	Gestión docente de aula	<ul style="list-style-type: none"><li>- Saludo y bienvenida a los participantes</li><li>- Orientaciones generales sobre el propósito de la capacitación</li><li>- Presentación del facilitador del taller</li><li>- Registro de expectativas, por parte de los participantes con respecto a la jornada.</li><li>- Intercambio de ideas para establecer las normas a seguir durante el desarrollo de la jornada.</li><li>- Lectura reflexiva “la responsabilidad es tuya”</li><li>- Intercambio de opiniones sobre la lectura.</li><li>- Exposición por parte del facilitador sobre: conceptualización de gestión del docente de aula, gerencia y calidad de la enseñanza, factores clave para el logro de la calidad,</li><li>- Organizar equipos de trabajo para analizar material relacionado con las</li></ul>

<p>estrategias Gerenciales personales (empatía, comunicación y asertividad). Estrategias gerenciales administrativas (liderazgo, trabajo en equipo y negociación) que se deben implementar en la gestión docente del aula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar material impreso a cada grupo</li> <li>- Socialización del trabajo realizado en grupo.</li> <li>- Evaluación de la jornada.</li> </ul>	
<b>Tiempo:</b> 4 horas	
<b>Recursos</b> <span style="float: right;"><b>Estrategias</b></span>	
<p><b>Talento Humano:</b> Facilitador/ participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Láminas de papel bond, marcadores, hojas blancas, bolígrafos.</p> <p><b>Tecnológico:</b> Computador, Video beam diapositivas</p>	<p>Lecturas reflexivas</p> <p>Intercambio de ideas</p> <p>Explosión</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Socialización</p>
<b>Evaluación</b>	
<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Observación	Escala valorativa

En este orden de ideas, es importante acotar que, dentro de la gestión docente, la planificación educativa constituye una herramienta necesaria, dado que permite establecer los objetivos que se desean alcanzar en cada una de las actividades propuestas en el aula de clase, el resultado final lo constituye el desarrollo integral y una eficiente difusión del aprendizaje por parte de nuestros discentes, lo que le permitirá enfrentarse a los retos que el mundo actual requiere. Toda situación de enseñanza la condiciona la inmediatez y la imprevisibilidad, por lo que la planificación permite reducir el nivel de incertidumbre y anticipar lo que sucederá en el desarrollo de la clase, llevando a la rigurosidad y a la coherencia en la tarea pedagógica en el marco de un programa. Por ello, Mulford (2010) indica que el liderazgo en el aula



desde la praxis docente, es un requerimiento con el que se intenta señalar que no solamente los directivos, estos que además de trabajar sobre cómo mejorar los resultados de los alumnos, impulsando el desempeño de todos los miembros del centro educativo, especialmente el de los profesores, se pueda lograr a través del liderazgo transformacional que los docentes igualmente se involucren directamente en las tareas necesarias para esta mejora. Por esa razón, requieren un profundo conocimiento del aprendizaje y del contexto.

## Taller 2: Liderazgo

<b>Objetivo general:</b> Diseñar un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.		
<b>Objetivo específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
Analizar elementos teóricos que sustentan el liderazgo transformacional para la gestión docente de aula	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y bienvenida a los participantes</li> <li>- Ejecución de una dinámica orientada a construir liderazgo “el lazarillo”</li> <li>- Intercambio de opiniones entre los participantes sobre la dinámica</li> <li>- Explicación pedagógica por parte del facilitador sobre fundamentos teóricos del liderazgo y sus tipos</li> <li>- Conformación de equipos de trabajo para analizar características de un líder: democrático, autocrático, laissez-faire, orientativo, coaching, afiliativo, transnacional, táctico y estratégico.</li> <li>- Socialización de la actividad realizada en grupo.</li> <li>- Por equipo dramatizar un tipo de liderazgo.</li> </ul>

		-Intercambio de ideas respecto a la actividad elaborada por cada grupo. - Realimentación por parte del facilitador. -Evaluación de la jornada
<b>Tiempo: 4 horas</b>		
<b>Recursos</b>	<b>Estrategias</b>	
<b>Talento Humano:</b> Facilitador/ participantes  <b>Materiales:</b> Láminas de papel bond, marcadores, hojas blancas, bolígrafos.  <b>Tecnológico:</b> Computador, Video Beam, diapositivas	Dinámica de grupo Intercambio de ideas Dramatización Trabajo en equipo Socialización Realimentación	
<b>Evaluación</b>		
<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	
Observación	Escala valorativa	

La realización de este taller, permite puntualizar que, el liderazgo ha sido ejercido miles y miles de años atrás por distintas organizaciones sociales, desde las instituciones religiosas, políticas, filosóficas, económicas, culturales y muy especialmente las educativas; para los cuales existía su propia estructura jerárquica, misma que ha ido evolucionando a través de los estudios aplicados al ejercicio gerencial y organizacional. El tema del liderazgo a partir de la época moderna ha tenido una relevancia trascendental, constituyéndose en teorías gerenciales, las cuales sirven de base del desarrollo económico y social del mundo actual. En este sentido, cabe destacar que, en países como Estados Unidos, Japón, Corea, Alemania, Francia, Inglaterra, entre otros marcan la diferencia en cuanto al desarrollo económico, social y cultural frente a otros países menos desarrollados. Esta desigualdad notoria muestra cómo los países denominados del primer mundo, han logrado la supremacía en el desarrollo gracias a la visión progresista y a la excelente canalización de esfuerzos hacia el liderazgo.

### Taller 3: Liderazgo transformacional

<b>Objetivo general:</b> Diseñar un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.		
<b>Objetivo específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
Analizar elementos teóricos que sustentan el liderazgo transformacional para la gestión docente de aula.	Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y bienvenida a los participantes</li> <li>- Presentación de un video titulado “gestión escolar con liderazgo</li> <li>- Intercambio de opiniones entre los participantes sobre el contenido del video.</li> <li>- Explicación pedagógica por parte del facilitador sobre concepciones teóricas del liderazgo transformacional.</li> <li>-Conformación de equipos de trabajo para analizar características personales del líder transformacional (carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y coherencia)</li> <li>- Socialización de la actividad realizada en grupo.</li> <li>-Por equipo dramatizar una cualidad o característica de un líder transformacional</li> <li>- Intercambio de ideas respecto a la actividad elaborada por cada grupo.</li> <li>- Realimentación por parte del facilitador.</li> <li>- Evaluación de la jornada</li> </ul>
<b>Tiempo:</b> 4 horas		
<b>Recursos</b>	<b>Estrategias</b>	
<b>Talento Humano:</b> Facilitador/ participantes	Intercambio de opiniones Presentación de un video Explicación pedagógica Dramatización	

<b>Materiales:</b> Láminas de papel bond, marcadores, hojas blancas, bolígrafos. <b>Tecnológico:</b> Computador, Video Beam, diapositivas	Socialización Trabajo en equipo Realimentación
<b>Evaluación</b>	
<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Observación	Escala valorativa

De este modo, en este taller se logró precisar lo indicado por Bass (1985) el cual sostiene que el Liderazgo Transformacional, en general, es afectado por la personalidad individual del líder. Para el autor, el rol de las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y valores, constituye un factor moderador que modula el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada. La evidencia empírica según el análisis crítico realizado a la estimación del taller, señala que características tales como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, están asociadas a la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional. En este apartado, estudios publicados de autores como Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco y Lau (1999), así como Bass y Avolio, (1994) estos atributos personales resultan centrales en el Liderazgo Transformacional, principalmente para la efectividad del líder de equipo.

Por otra parte, características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras. Al respecto, Bass (1985) señala, por ejemplo, que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. En tanto que, personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento se relacionan con el estilo Transaccional Dirección por Excepción, lo que los hace estar más dominados por efectos situacionales.

#### **Taller 4: Funciones gerenciales**

<b>Objetivo general:</b> Diseñar un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.
--

<b>Objetivo específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
Examinar el impacto del liderazgo transformacional en las funciones gerenciales.	Funciones gerenciales	<p>Saludo a los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyección de un video titulado "habilidades gerenciales"</li> <li>- Intercambio de ideas sobre el video</li> <li>- Explicación pedagógica por parte del facilitador sobre las funciones gerenciales: (Planeación, Organización, Dirección y Control)</li> <li>- Conformar de grupos para interactuar sobre las funciones gerenciales</li> <li>- Entrega de material impreso relacionado con las funciones gerenciales.</li> <li>- Exposición y discusión de la función analizada por cada grupo de trabajo.</li> <li>- Solicitar a cada equipo diseñar tres estrategias relacionadas con la función gerencial asignada.</li> <li>- Plenaria para socializar la estrategia diseñada por cada grupo.</li> <li>- Evaluación de la jornada.</li> </ul>
<b>Tiempo: 4 horas</b>		
<b>Recursos</b>	<b>Estrategias</b>	
<p><b>Talento Humano:</b> Facilitador/ participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Láminas de papel bond, marcadores, hojas blancas, bolígrafos.</p> <p>Tecnológico: Computador, Video Beam, diapositivas</p>	<p>Proyección de un video Intercambio de ideas Explicación pedagógica Trabajo en equipo Socialización. Plenaria</p>	
<b>Evaluación</b>		
<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	
Observación	Escala valorativa	

### ***Fase estratégica***

Cuando se piensa en liderazgo, se asocia con personas que han cambiado la historia y que han dejado un legado, las cuales generalmente, han mostrado cualidades extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel mundial. En este sentido, Covey (1998), plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. La propuesta de Bass (1985) referida al liderazgo transformacional, va dirigida principalmente a la gestión, la oportunidad de influir en los procesos que se desarrollan desde una comprensión de lo fundamental en la gerencia, la cultura organizacional, desde la visión de Bass *op. cit.* señala las siguientes premisas generales, que resumen el efecto moderador de las tareas en los patrones de Liderazgo Transformacional (Bass y Avolio, 1994), a saber: (a) Cuando la tarea es vaga y el tiempo es crítico, se requiere mayor dirección por parte del líder. (b) La Consideración Individual y el apoyo ayudan a compensar la insatisfacción de los miembros de equipo cuando las tareas son frustrantes. (c) La Motivación Inspiracional y el estilo de orientación hacia la tarea son más apropiados para estimular a los seguidores y colegas cuando los estándares de desempeño son más altos. De esta manera, se incrementa su confianza en alcanzar los desafíos. (d) Los estilos participativos son viables cuando los miembros de equipo poseen las habilidades para hacer el trabajo cuando su satisfacción, compromiso, involucramiento y lealtad son profundos, por esto la importancia de un claro esfuerzo de la organización en capacitar y formar a todos los involucrados.

### ***Visión Organizacional***

El colegio Gimnasio los Almendros propone ser en 2.024, la comunidad educativa líder en la formación de jóvenes bilingües con proyección universal fomentando una proyección global que cumpla los estándares internacionales y seriamente

comprometidos con el desarrollo sostenible de la región representado en las competencias y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos en el contexto local y regional, fomentando el liderazgo, la formación personal, la proyección de vida, el crecimiento continuo basado en los valores: responsabilidad, conocimiento, sencillez, amor, honestidad, respeto y autodisciplina.

### ***Motivación***

Al hablar de motivación dentro de una organización escolar, es requerimiento desde la visión de Bass y Avolio (2002) hacerlo desde la inspiración, los maestros son el corazón de la educación de calidad y que sus prácticas pedagógicas permiten formar mejores estudiantes en las distintas áreas. Un docente puede motivar a sus alumnos a creer en sí mismos y hacerles ver de qué son capaces, así como ayudarlos a desarrollar sus habilidades. Se destacan dentro de esta visión, cinco cualidades que debe tener un docente para fomentar el liderazgo escolar: (a) Conexión con las comunidades. (b) Disciplina y perseverancia. (c) La pasión, vista como la energía al servicio de una causa. (d) La acción, (e) Inspiración. En este sentido, sobre esta última característica es imprescindible citar una frase del expresidente de Estados Unidos John Quincy Adams (1826): “si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y convertirse en algo más, entonces eres un líder”.

Es necesario precisar que, si en las aulas un docente se entiende a sí mismo como un líder y ve en sus estudiantes los líderes que continúan en la línea generacional entonces, podrá ayudarlos a desarrollar al máximo ese potencial, el liderazgo escolar se convierte entonces en una medida de inspiración en los jóvenes. Es en el colegio dónde se generan los procesos reflexivos en los estudiantes, de manera que sientan y perciban las consecuencias de no terminar su educación. En este momento es de indicar una frase de la ministra de Educación Giha (2018) que invita a los docentes a ser partícipes, que inspiró de alguna manera la presente investigación: “La vida que sueñan nuestros jóvenes depende en gran medida de que terminen el bachillerato. La educación es el camino que les brindará mejores oportunidades, por eso los invito a no quedarse a medias.”

Dentro de la experiencia desarrollada en el Colegio Gimnasio Los Almendros, se puede acotar además que, el trabajo en grupo no solo motivó su participación, sino que permitió un mejor conocimiento interpersonal generando una continua empatía que condujo a los docentes a comprometerse con la organización de una manera armónica, espontánea y agradable en pro del cumplimiento del rol docente líder y en fomento del liderazgo en toda la comunidad educativa.

### ***Valores Organizacionales***

Los valores son fundamentales porque sirven como fuerza impulsora para realizar y compartir las funciones y diferentes roles asignados con la suficiente motivación para alcanzar los mismos objetivos. El liderazgo que ejercen los maestros, genera cambios en los estudiantes mediante la concientización de sus actos y los resultados que obtienen en las actividades que desarrollan trascendiendo en los intereses personales favoreciendo los de la organización; fomentando confianza y respeto que motivan a alcanzar lo esperado. A continuación, los valores que caracterizan a la comunidad Almendrino:

- *Liderazgo*: Actividad y fenómeno del comportamiento humano por el cual una persona o un grupo de personas, aprovechando al máximo sus energías y talentos, estimulan un proceso de cambio con miras a la transformación de actitudes, conductas y mentalidades para alcanzar más altos niveles de existencia material y espiritual y lograr un desarrollo humano más digno. (Instituto FES de liderazgo).
- *Conocimiento*: Constituye la fuente de riqueza de un pueblo, producto de la construcción de los diversos saberes y el pensamiento crítico para dar sentido a las cosas, resolver problemas, vivir dignamente y transformar la propia realidad.
- *Autodisciplina*: Capacidad que posee un individuo para pensar y decidir por sí mismo en la organización del tiempo y la realización de sus acciones.



- *Amor*: Se entiende como la dinámica que se desencadena en el encuentro y el reconocimiento con los demás compartiendo mutuamente lo mejor de sí mismos.
- *Honestidad*: Es la consecuencia de vivir en la verdad, la sinceridad y la transparencia en toda acción pública y/o privada.
- *Respeto*: Actitud positiva hacia las personas y el entorno, cuidando de no limitar la libertad de los demás.
- *Responsabilidad*: Respuesta al compromiso que como miembro de la institución adquiere frente a ella, frente a sí mismo, a su familia y a la sociedad en general.
- *Sencillez*: Expresión de autenticidad manifestada en actitudes de humildad, sensatez y moderación, en la medida que se ha logrado su propio conocimiento.

### ***Capacitación y formación***

Como parte de la propuesta de Bass (*op. cit*) de llevar al líder al empoderamiento de otros a través del análisis de sus situaciones y el desarrollo de sus habilidades se propone al Colegio Gimnasio los Almendros incluir un plan de formación para su equipo docente que abarca todos los ámbitos necesarios que proveen las suficientes herramientas a los maestros para generar cambios positivos mediante la reflexión, la innovación y replanteamientos; como se observa a continuación en el plan 2022 manteniendo su horizonte institucional, la calidad en el servicio educativo, la reducción de los riesgos y la prevención. Como se observa en la propuesta para el plan (ANEXO D)

### **Evaluación de la Propuesta**

La evaluación de la propuesta tiene como propósito valorar el modelo de gestión planteado para la gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros se ejecutará en dos etapas que a continuación se detallan.

***I Etapa.*** Al finalizar cada taller se aplicará un instrumento de evaluación para valorar el contenido desarrollado por el facilitador, actividades efectuadas y su correspondencia con los temas tratados, material didáctico y de apoyo utilizado.

***II Etapa.*** Esta etapa se realiza con el personal directivo, y la comunidad educativa para corroborar si existe cambio en el desempeño profesional. Para ello se prevé utilizar instrumentos destinados a cada uno de los actores mencionados. (ANEXO E)

### ***Validez del instrumento***

Para aportar a la validez de contenido del MLQ, se crearon nuevos ítems y se presentó el instrumento a dos Jueces con experiencia en materia Organizacional, para la evaluación de la totalidad de los reactivos. Lo que significa un alejamiento del instrumento original, contando con un Cuestionario de liderazgo basado en el modelo de Bass (1985). Respecto a la validez de constructo, los aportes a este tipo de validez se obtuvieron a través de una matriz de Inter correlaciones por variable, validez por criterio interno, y luego, la comparación de los resultados obtenidos por los líderes de la muestra con tres criterios externos, referido a las correlaciones líder-grupo, criterio de Jueces y Unidades de Fomento Anualizadas *UFA*.

La matriz de correlaciones entre variables, entrega variados aportes a la validez de constructo del instrumento, obteniéndose resultados relevantemente similares a los reportados por sus autores Bass y Avolio (2000). De acuerdo con el constructo teórico propuesto por Bass y Avolio, las conductas de liderazgo se pueden representar por el Modelo de Rango Total, según el cual existen dimensiones de efectividad/inefectividad y frecuencia de las conductas de liderazgo. Lo óptimo se presenta cuando se da una mayor frecuencia de comportamientos efectivos de liderazgo, *transformacionales*, pero suelen darse distintas combinaciones de estas dimensiones. Éstas se agrupan en variables de acuerdo con el grado de sus efectos en el seguidor y a la cantidad de componentes activos en la conducta. Así, constituyen variables relevantes para el

constructo de esta Teoría: los Liderazgos Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Luego del análisis de la información del trabajo sobre el liderazgo transformacional en la gestión docente de aula, respecto a caracterizar el liderazgo de la gestión del docente de aula en el Colegio Gimnasio los Almendros. Se evidencia que en la mayoría de las situaciones de la cotidianidad escolar prevalecen elementos característicos de un estilo de liderazgo democrático, autocrático y orientativo. En el caso del liderazgo democrático y autocrático su preponderancia tiende a ser contradictorios; puesto que uno es opuesto al otro, esto revela que durante la gestión docente de aula se tiene a ir hacia los extremos, es decir permitir la participación activa cuando es conveniente para la mayoría y asumir un estilo autocrático cuando prevalece el interés del profesor y requiere imponer su posición ante el grupo. En el caso del estilo orientativo se usa para aconsejar y guiar a los estudiantes para mejorar su rendimiento académico. Con relación a los estilos de liderazgo Laissez-faire, coaching, afiliativo, transnacional, transformacional, táctico y estratégico no están presentes en la gestión docente de aula aun cuando son importantes en el contexto escolar.

Por otra parte, con relación a la gestión docente se evidencia que se cumple con las funciones de planeación, organizar y control mientras que la función dirección no se cumple en la gestión docente de aula y esta es fundamental para cumplir a cabalidad con la gestión en el contexto del aula.

Con relación a la factibilidad un modelo de gestión de aula desde el liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros, después de analizar y

describir la factibilidad técnica, institucional, administrativa-económica se concluye que se cuenta con recursos técnicos y económicos además con la disposición y apoyo de la institución educativa para aplicar la propuesta y lograr capacitar los profesores en el liderazgo transformacional. Por otra parte, referente al diseño del modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros, después de recolectar, analizar e interpretar los datos obtenidos a través del cuestionario fue posible diseñar una propuesta viable, adaptada a los hallazgos y análisis realizados, que le permite al Colegio Gimnasio Los Almendros sostener una base firme en el cumplimiento de parte de sus objetivos y valores organizacionales, desde el desarrollo eficiente del liderazgo en el aula, que se presenta a detalle en el capítulo VI

### **Recomendaciones**

Se hace necesaria la implementación del Liderazgo transformacional en la gestión docente de aula pues se trata de un liderazgo de fundamentos carismáticos, visionarios, transformativos, moldeables e inclusivos, y sobre todo con un carácter comunitario y democrático que básicamente se enfoca en ejercer el liderazgo mediante significados como son la vocación, la pertenencia, la cultura, el compromiso, el amor por un objetivo, entre otros, de un modo compartido con los estudiantes.

Los profesores deben tener conocimiento sobre los diferentes tipos de liderazgo que existen, con mayor énfasis en las nuevas tendencias para apoyarse en ellos y fortalecer la gestión docente de aula como elemento fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por ello, es necesario capacitar a los profesores para que logren cumplir con cada una de ellas en su labor, pues el incumplimiento de algunas funciones afecta a las demás. Evidentemente se debe ejercer con la planeación, organización, dirección y control puesto que cada una interfiera en la otra por ser un proceso cíclico, continuo y sistemático. Finalmente se debe plantear el liderazgo transformacional para la gestión docente de la primera infancia en los agentes educativos.

## REFERENCIAS

- Arias, F (2012) *El proyecto de Investigación. Introducción a la investigación científica*. 6ª. Edición. Editorial EPISTEME, C.A Caracas
- Avolio B.: (1997). *The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers*. Academy of Leadership Press. [http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol\\_p1.htm](http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol_p1.htm)
- Bracho, O y García, J (2007) *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín (Urbe).
- Balestrini A. (2008). *Cómo elaborar el Proyecto de Investigación*. BL Consultores Asociados. 7ª Ed. Caracas. Venezuela.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan. Disponible en: <http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
- Bass B. y Avolio B.: (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5X- Short. Published by Mindgarden, Inc.
- Brito, P. (2009). *Fases de un proyecto factible*. [Documento en línea] Disponible: [http://www.unatachira.com.ve/academia/documentos/20131/20131\\_anino\\_pfactible.pdf](http://www.unatachira.com.ve/academia/documentos/20131/20131_anino_pfactible.pdf). [Consulta: 2021, mayo 20].
- Bernal, J. (2000). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En *el Anuario de Pedagogía*. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Castro, A. y Nader, M. (2004). *Estilos de liderazgo contexto y cultura organizacional: un estudio comparativo con población civil y militar*. Boletín de Psicología, 13(8), 45-63.
- Contreras, F. (2008). *Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación*. International Journal of Psychological Research, 1(2), 64-7
- Constitución Política de Colombia (1991). Congreso de la República
- Corse, M. (2010). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Cruz, Y, y Rodea, M. (2014) *Liderazgo Transformacional como Herramienta De la Productividad de los Empleados*. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Autónoma del Estado de México. Amecameca, México.

- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (3a.ed.). Edición. Edit. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2007) *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª.Ed. edición. Editorial. McGraw-Hill México
- Daft, P. (2007). *Las Bases del Estudio del Diseño en la Estructura Organizacional*. Mac Graw Hill Ediciones. Interamericana.
- Díaz, L (2014) *El Liderazgo Transformacional en el Colegio Parroquial San José de Fontibón, como un Factor de Mejoramiento de los Procesos Escolares*. Trabajo de grado No Publicado. Universidad Libre Colombia. Recuperado en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8638/Tesis%20de%20maestria.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2020, abril 20]
- Gereda, L (2017) *Liderazgo transformacional del directivo docente en el contexto de la educación rural*. Trabajo de grado No Publicado. Universidad pedagógica Experimental Libertador.
- Giha, Yaneth (2018 ) *Inspirar, una de las claves para fortalecer el liderazgo escolar*. Discurso de la ministra de educación de Colombia en el marco del programa Liderar para Educar. XVI Congreso Nacional de Educación de Nutresa
- Goleman, D (2013). *Liderazgo. El Poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B, S.A Consell de Cent. Barcelona España
- Hallinger, P. (2013). *A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management*. Journal of Educational Administration.
- Herrera, P. (2011). *Desempeño del docente como agente de liderazgo transformacional en la promoción de la acción comunitaria*. Trabajo de grado No Publicado Universidad Nacional de Colombia (UNAL). Bogotá
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a.ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, S. y Col, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio*. Valencia, Carabobo, Venezuela.
- Hurtado, J. (2002). *Metodología de la Investigación Holística*, Fundación Sypal. Tiempos de Cambio. Valencia, Carabobo, Venezuela

- Huillca, B. (2015). *Liderazgo Transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico – sociales del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico*. Disponible en: [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4616/Huillca\\_cb.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4616/Huillca_cb.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Consulta: 2020, abril 20]
- Ley 115 (1994). *Ley general de educación*. Congreso de Colombia. Bogotá.
- Liendo, L (1995) *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Buenos Aires. Editorial KAPELUSZ.
- Lopera G y Bernal, C (2005) *Administración, teoría y aplicaciones*. México. Alfaomega grupo editor, S.A.
- Martínez, Y (2014); *El liderazgo transformacional en una institución educativa pública*. Trabajo de grado No publicado. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5056840.pdf> [Consulta: 2020, abril 20]
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2014) *Revolución Educativa y Liderazgo territorial*. Bogotá Autor
- Mojica, M. (2010). *El capital humano, otro activo de su empresa*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>. [Consulta: 2019, diciembre 28].
- Mulford, B. (2010). «Recent developments in the field of educational leadership: the challenge of complexity » . En A. Hargreaves y otros, (eds.), *Second international handbook of educational change*. London: Springer, pp. 187–208.
- Noriega, M. (2014). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ortiz, A (2014) *El liderazgo pedagógico en los procesos de Gestión Educativa en los Centros de Educación Básica: Juan Ramón Molina, Las Américas*. Nemezia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del Distrito Central. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazan”. Tegucigalpa.
- Parra, R (2011) *Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes*. Recuperado en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2-2-5%20\(54 72\) %20Parra%](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20(54%2072)%20Parra%20) [Consulta: 2020, abril 20]
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3a.ed.). Caracas: FEDUPEL.



- Rodríguez, H. (2015). Realidades de la Educación Latinoamericana. Argentina: Editorial Siglo XXI.
- Rodríguez, J. (2007). Estilos de liderazgo y toma de decisiones. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Reinoso, P. (2013). Estrategias gerenciales hacia el fortalecimiento del liderazgo del personal docente de la Institución Educativa Marcos Fidel Suarez. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Uniminuto Norte de Santander. Cúcuta.
- Robbins, S. (2006). Administración, teoría y práctica. Editorial Prentice Hall
- Sardon, D (2017) Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2313-29572017000300007](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000300007) [Consulta: 2019, mayo 15]
- Sabino, C (2008), El proceso de Investigación. Limusa., 2ºEd. Buenos Aires.
- Tamayo, M. (2007). El Proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). Manual de Trabajos de Grado, Maestrías y Tesis Doctorales (7a. ed). (reimpresión), Caracas: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. FEDUPEL
- Villalon, X (2014) El liderazgo transformacional como agente motivador. Trabajo de grado No Publicado. Universidad de Chile. Santiago

## **ANEXOS**

**ANEXO A**

**INSTRUMENTO**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
PROGRAMA GERENCIA EDUCACIONAL

Estimado (a) directivo y/o docente, a continuación, se le presenta una serie de ítems relacionados con la investigación que tienen por título: El liderazgo transformacional en la gestión docente de aula. La finalidad es recabar información de interés educativo. Por tanto, se agradece su colaboración y sinceridad en las respuestas de este cuestionario.

**Instrucciones:** Lea cada ítem anteponiendo la expresión: ¿Con qué frecuencia?, para así obtener los resultados pertinentes a la escala seleccionada en la investigación.

Nº	ITEMS	S	CS	AV	CN	N
1	Promueve el entusiasmo en los estudiantes para suscitar la participación de todos en la clase.					
2	El consenso y aprobación por la mayoría de sus estudiantes predomina en el proceso de gestión docente de aula que ejecuta.					
3	Durante el desarrollo de la gestión docente, se apoya en la estructura de mando formal que tiene la organización y espera acatamiento de las órdenes emitidas.					
4	Durante el proceso de enseñanza y aprendizaje impone su autoridad para mantener el control y dominio del grupo.					
5	Asume una actitud neutral cuando se presentan conflictos entre los estudiantes.					
6	Permite a sus estudiantes participar con libertad y tener el control cuando se desarrollan actividades en grupo .					
7	Desarrolla y transmite acciones de motivación para la superación personal de sus estudiantes durante su labor pedagógica en el aula.					
8	Durante su gestión docente da orientaciones precisas a cada estudiante sobre el trabajo que debe desempeñar en el aula de clase.					
9	Pretende influir en el desarrollo académico y personal de los estudiantes que tiene a su cargo a partir de la gestión docente que realiza en el aula.					

10	Guía y orienta a sus estudiantes para que logren mejorar el rendimiento académico en las áreas del conocimiento que se les dificultan.					
11	Propicia espacios académicos tendientes a lograr armonía y buen ambiente en el grupo de estudiantes.					
12	Tiende a ser tolerante y establece una relación próxima con sus estudiantes.					
13	Incentiva a sus estudiantes para alcanzar un buen desempeño académico en los trabajos que les asigna en clase.					
14	Promueve el cumplimiento de las actividades académicas a través de los premios o castigos.					
15	Se centra en la generación de procesos de cambio para fortalecer las relaciones entre sus estudiantes.					
16	En el contexto escolar propicia un ambiente de trabajo centrado en los valores sociales.					
17	Considera que resuelve con habilidad los problemas e inconvenientes que se presentan en su cotidianidad escolar.					
18	Asume que los conocimientos que posee le permiten entender las necesidades e intereses de sus estudiantes oportunamente.					
19	Genera estrategias a mediano y largo plazo para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje.					
20	Se apoya en la creatividad y búsqueda de nuevas herramientas que alcanzar los objetivos pedagógicos.					
21	Planea de forma ordenada cada una de las estrategias pedagógicas para el desarrollo de las actividades.					
22	Se apoya en la planificación para alcanzar los objetivos y metas del PEI de forma cabal.					
23	Distribuye el trabajo y asigna compromisos a cada uno de los estudiantes equitativamente.					
24	Se apoya en el proyecto educativo institucional para organizar las actividades pedagógicas de forma eficiente.					
25	Supervisa las actividades académicas que realizan los estudiantes para verificar los conocimientos alcanzados.					
26	Guía y coordina todas las actividades pedagógicas durante el desarrollo de la clase.					
27	Procura constatar si las actividades académicas se desarrollan tal como se precisan en el proceso de planeación.					

28	La observación y el reporte predomina en el proceso de gestión docente de aula que ejecuta.					
----	---	--	--	--	--	--

## **ANEXO B**

### **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**



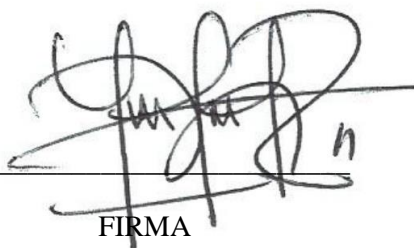
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
PROGRAMA GERENCIA EDUCACIONAL

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN  
DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Quien suscribe **ANA YULY FAJARDO ROZO**, cédula de Identidad N°16421144, a través del presente doy constancia que he validado el modelo de instrumento de investigación diseñado por Prof. Liliana Marcela Ramírez Becerra, estudiante de postgrado de la Maestría Gerencia Educativa, cuyo trabajo de investigación tiene como Título: *El liderazgo transformacional en la gestión docente de aula*.

Considero que el modelo presentado, reúne los requisitos para su aplicación, en consideración de lo escrito y detallado anteriormente, por lo tanto, manifiesto como verificado y certifico su consideración.

En Rubio, a los 20 días del mes de agosto de 2021



FIRMA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
PROGRAMA GERENCIA EDUCACIONAL

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Quien suscribe Prof. César Augusto Rosales Contreras, cédula de Identidad N° 9.246.689 , a través del presente doy constancia que he validado el modelo de instrumento de investigación diseñado por Prof. Liliana Marcela Ramírez Becerra, estudiante de postgrado de la Maestría Gerencia Educacional, cuyo trabajo de investigación tiene como Título: *El liderazgo transformacional en la gestión docente de aula*.

Considero que el modelo presentado, reúne los requisitos para su aplicación, en consideración de lo escrito y detallado anteriormente, por lo tanto, manifiesto como verificado y certifico su consideración.

En Rubio, a los veinte días del mes de agosto de 2021

Firma Rosales César.

Fecha: 20/08/2021..



**ANEXO C**

**CONFIABILIDAD**

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>0,969</b>	<b>0,979</b>	<b>28</b>

Estadísticas de elemento

Ítems	Media	Desviación estándar	N°
Item_1	4,33	,500	10
Item_2	4,22	,972	10
Item_3	3,44	,527	10
Item_4	1,44	,527	10
Item_5	1,78	,833	10
Item_6	2,00	1,000	10
Item_7	2,22	,441	10
Item_8	4,56	,527	10
Item_9	4,11	,782	10
Item_10	4,22	,972	10
Item_11	2,22	,441	10
Item_12	4,78	,441	10
Item_13	1,56	,726	10
Item_14	3,11	,333	10
Item_15	2,78	,833	10
Item_16	3,44	1,509	10
Item_17	4,33	,500	10
Item_18	3,78	1,641	10
Item_19	3,67	,500	10
Item_20	3,33	1,000	10
Item_21	4,56	,527	10
Item_22	1,78	,441	10
Item_23	3,67	,500	10
Item_24	3,56	,527	10
Item_25	3,33	,500	10
Item_26	3,67	,500	10
Item_27	3,44	,726	10
Item_28	3,78	,441	10

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3,181	1,444	4,778	3,333	3,308	,969	28
Varianzas de elemento	,590	,111	2,694	2,583	24,250	,419	28

Estadísticas de total de elemento

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item_1	72,00	188,500	,765	.	,968
Item_2	74,11	186,694	,852	.	,968
Item_3	72,11	176,361	,850	.	,967
Item_4	74,89	186,861	,841	.	,968
Item_5	74,56	178,778	,888	.	,967
Item_6	74,33	174,750	,889	.	,967
Item_7	74,11	191,111	,652	.	,969
Item_8	71,78	186,694	,852	.	,968
Item_9	73,56	179,778	,840	.	,967
Item_10	72,22	178,944	,942	.	,966
Item_11	74,11	191,111	,652	.	,969
Item_12	71,56	189,528	,785	.	,968
Item_13	74,78	182,444	,829	.	,967
Item_14	72,00	188,500	,765	.	,968
Item_15	73,22	194,694	,478	.	,970
Item_16	73,56	179,778	,840	.	,967
Item_17	72,89	161,611	,922	.	,969
Item_18	72,78	186,694	,852	.	,968
Item_19	72,56	159,528	,893	.	,970
Item_20	72,67	187,750	,821	.	,968
Item_21	73,00	176,250	,829	.	,967
Item_22	74,56	189,528	,785	.	,968
Item_23	72,67	187,750	,821	.	,968
Item_24	72,78	186,694	,852	.	,968
Item_25	72,56	189,528	,785	.	,968
Item_26	73,00	188,500	,765	.	,968
Item_27	72,89	184,111	,741	.	,968
Item_28	72,56	189,528	,785	.	,968

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
76,33	199,250	14,116	29

**MATRIZ DE CONFIABILIDAD**

Sujeto	ÍTEMS																											
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28
S1	4	2	1	4	1	2	4	3	2	4	1	3	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4
S2	4	4	1	4	1	2	4	3	2	4	1	3	2	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4
S3	4	4	1	4	1	2	4	4	2	5	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	5
S4	4	4	1	4	1	2	4	4	2	5	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	5
S5	4	4	1	2	2	2	5	4	2	5	1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	5
S6	4	5	2	2	3	2	5	4	2	5	2	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	5
S7	5	5	2	2	3	2	5	5	2	5	2	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5
S8	5	5	2	3	3	3	5	5	3	5	2	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5
S9	5	5	2	3	3	3	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	5	
S10	5	5	2	3	3	3	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	

S	1
CS	2
AV	3
CN	4
N	5

**ANEXO D**  
**PLAN DE FORMACIÓN**

PROCESO: TALENTO HUMANO		F - HUM - 43
PLAN DE FORMACIÓN		Versión: 05
		21/4/2021

N.º	PROCESO	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	FACILITADOR	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	Intens. Horaria	N.º ASISTENTES	FECHA dd/mm/aaaa		VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA	
							Programado	Realizado	MÉTODO PARA MEDIR LA EFICACIA	OBSERVACIONES
1	Horizonte Institucional	Primera jornada de Planeación Institucional	Nelson Alejandro Contreras	Planeación Institucional	7	29	12/1/2022			
2	Horizonte Institucional	Segunda jornada de Planeación Institucional	Nelson Alejandro Contreras	Planeación Institucional	7	29	13/1/2022			
3	Horizonte Institucional	Tercera jornada de Planeación Institucional	Nelson Alejandro Contreras	Planeación Institucional	7	29	14/1/2022			
4	Calidad	Re inducción al SGC	Eduardo Serrano Conde	Reforzar y aclarar conceptos básicos de Calidad	1	15	14/1/2022			

5	SST	Plan de evacuación y desastres	Hugo Alexander Pabón	Socializar Plan de evacuación y controles relacionados	1	15	14/1/2022			
6	SST	Cuarta jornada de Planeación Institucional	Nelson Alejandro Contreras	Planeación Institucional	7	29	15/1/2022			
7	SST	Re inducción al SG-SST (Generalidades de SST, Comité de Convivencia Laboral, Copasst, brigadas de emergencia, reglamento interno de trabajo, matriz de peligros, Manual de funciones, Políticas del SGSST, Objetivos, Socialización)	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos básicos del SGSST	2,5	45	15/1/2022			
8	SST	Socialización y divulgación protocolo de bioseguridad	Naira Rivera Saavedra	Socializar controles de bioseguridad para prevenir el contagio del COVID 19	2	45	15/1/2022			
9	Horizonte Institucional	Quinta jornada de Planeación Institucional	Nelson Alejandro Contreras	Planeación Institucional	7	29	18/1/2022			
10	Horizonte Instit	Sexta jornada de	Nelson Alejandro	Planeación Institucional	7	29	19/1/2022			



	Horiz onte Instit ucional	Planeación Institucional	Contrera s							
1 1	Horiz onte Instit ucional	Séptima jornada de Planeación Institucional	Nelson Alejandr o Contrera s	Planeación Institucional	7	2 9	20/1/20 22			
1 2	Horiz onte Instit ucional	Octava jornada de Planeación Institucional	Nelson Alejandr o Contrera s	Planeación Institucional	7	2 9	21/1/20 22			
1 3	Horiz onte Instit ucional	Novena jornada de Planeación Institucional	Nelson Alejandr o Contrera s	Planeación Institucional	7	2 9	22/1/02 02			
1 4	Servi cio Educa tivo	Taller 1: Gestión Docente	Liliana Marcela Ramírez B.	Diseñar un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformac ional en el Colegio Gimnasio los Almendros.	1	4	18/1/20 22			
1 5	SST	Socializaci ón y divulgación conformaci ón del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo	Naira Rivera Saavedr a	Capacitar al personal en temas de ambiente laboral sano, trabajo en equipo y relaciones interperson ales.	1	4	18/1/20 22			
1 6	Servi cio Educa tivo	Enseñanza para la comprensión y rutinas de pensamiento	Andres Vanegas	Entrenar al equipo docente en el modelo de enseñanza para la comprensión y aprendizaje visible adoptado	40	2 2	4/2/202 2			

				por el colegio					
17	SST	Protocolo de limpieza y desinfección	Naira Rivera Saavedra	Socializar controles de limpieza y desinfección en el marco de la bioseguridad	2	7	5/3/2022		
18	SST	Socialización y divulgación protocolo de bioseguridad	Naira Rivera Saavedra	Socializar controles de bioseguridad para prevenir el contagio del COVID 19	2	45	10/3/2022		
19	Servicio Educativo	Fortalecimiento del liderazgo pedagógico docente	Andrés Vanegas Claudia Nancy Parra	Reforzar competencias de liderazgo pedagógico	2	26	11/3/2022		
20	Calidad	Inducción docente nuevo al SGC Carlos Hernández	Eduardo Serrano Conde	Enseñar conceptos básicos de Calidad	1	1	18/3/2022		
21	SST	Acoso Laboral	Psicólogo	Enseñar conceptos básicos de Calidad	1	1	18/3/2022		
22	Calidad	Comité de Calidad	Eduardo Serrano Conde	Capacitar a los líderes del Comité en sus funciones	1	8	23/3/2022		
23	Servicio Educativo	Taller 2: Liderazgo	Liliana Marcela Ramírez B.	Diseñar un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformac	2	26	7/4/2022		

				ional en el Colegio Gimnasio los Almendros.						
24	SST	Capacitación Residuos Sólidos	Esp. SST Paola Velásquez	Capacitar a todos en la nueva reglamentación de colores de residuos sólidos.	1	44	14/4/2022			
25	SST	Capacitación en Higiene y generalidades de la columna	Esp. SST Diana Nocua	Capacitar a todos en la nueva reglamentación de colores de residuos sólidos.	1	17	17/4/2022			
26	SST	Manual de Funciones, Roles y Responsabilidades	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	5/5/2022			
27	Servicio Educativo	Taller 3: Liderazgo Transformacional	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	26	28/7/2022			
28	SST	Solución consciente y efectiva de conflictos	Liliana Marcela Ramírez B.	Diseñar un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.	1	44	12/8/2022			
29	SST	comunicación de situaciones críticas	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	17/8/2022			
30	SST	Seguridad conductual	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	30/8/2022			

31	SST	Conceptos y Prevención de DME	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	20/9/2022			
32	Servicio Educativo	Taller 4: Funciones gerenciales	Naira Rivera Saavedra	Diseñar un modelo de gestión docente de aula basado en liderazgo transformacional en el Colegio Gimnasio los Almendros.	1	26	23/9/2022			
33	SST	Identificación de peligros y valoración de los riesgos	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	31/09/2022			
34	SST	Nutrición cardiovascular corazón saludable, vida feliz	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	14/10/2022			
35	SST	Contexto legal vigente investigación de incidentes y accidentes de trabajo	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	18/10/2022			
36	SST	Comunicación asertiva y la sinergia en equipo	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	29/10/2022			
37	SST	Gestión del comité de convivencia laboral	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	1/11/2022			
38	SST	Gestión y prevención de riesgo público	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	15/11/2022			

39	SST	6 cascos para pensar técnica para el copasst	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	29/11/2022			
40	SST	Prevención de Salud mental en tiempo de pandemia	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	1/12/2022			
41	SST	Prevención de peligros biológicos	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	6/12/2022			
42	SST	Orden y aseo y su articulación con el protocolo de bioseguridad	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	13/12/2022			
43	SST	Inspecciones de seguridad	Naira Rivera Saavedra	Reforzar y aclarar conceptos	1	44	14/12/2022			



## ANEXO E

### INSTRUMENTOS PARA LA VALORACIÓN DE LA PROPUESTA

#### Taller 1: *Gestión docente de aula*

Analiza cada uno de los planteamientos y marca con una X la opción de respuesta de su preferencia.

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	El desarrollo del taller se efectuó como está planteado en el plan de acción propuesto			
2	El contenido del taller es de utilidad para su gestión docente de aula			

<b>3</b>	El material utilizado corresponde con la temática que se desarrolló			
<b>4</b>	El facilitador posee dominio del tema abordado			
<b>5</b>	Las estrategias y actividades desarrolladas están acorde con el tema			
<b>6</b>	Cumplido con sus expectativas el taller			

**Taller 2: Liderazgo**

Analiza cada pregunta y marca con el número de la casilla correspondiente, según la escala 1-5, donde 1 es deficiente y 5 excelente **NA** cuando no aplica.

<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
1. ¿El facilitador posee dominio del tema desarrollado?						
2. ¿Se explica con claridad la concepción de liderazgo?						



3. ¿Se expone claramente cada tipo de liderazgo?						
4 ¿El taller contribuye para fortalecer la gestión docente de aula						
5. ¿Son adecuadas las estrategias utilizadas por el facilitador?						
6. ¿El material didáctico está acorde con el contenido del taller?						
7. ¿Se especifica claramente el propósito del taller?						
8. ¿El desarrollo del taller cumplió con sus expectativas?						

### **Taller 3: *Liderazgo transformacional***

Analiza cada uno de los planteamientos y marca con una X la opción de respuesta de su preferencia.

<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
<b>1</b>	Los contenidos abordados están acordes con la temática del taller			

<b>2</b>	El facilitador demuestra dominio del contenido tratado.			
<b>3</b>	El liderazgo transformacional permite fortalecer la gestión docente de aula			
<b>4</b>	El material de apoyo está acorde con el tema del taller			
<b>4</b>	Las estrategias y actividades desarrolladas están acorde con el tema			
<b>5</b>	El diseño del taller fue de su agrado			
<b>6</b>	El desarrollo del taller cumplió con sus expectativas.			

**Taller 4: *Funciones gerenciales***

Analiza cada pregunta y marca con el número de la casilla correspondiente, según la escala 1-5, donde 1 es deficiente y 5 excelente **NA** cuando no aplica.

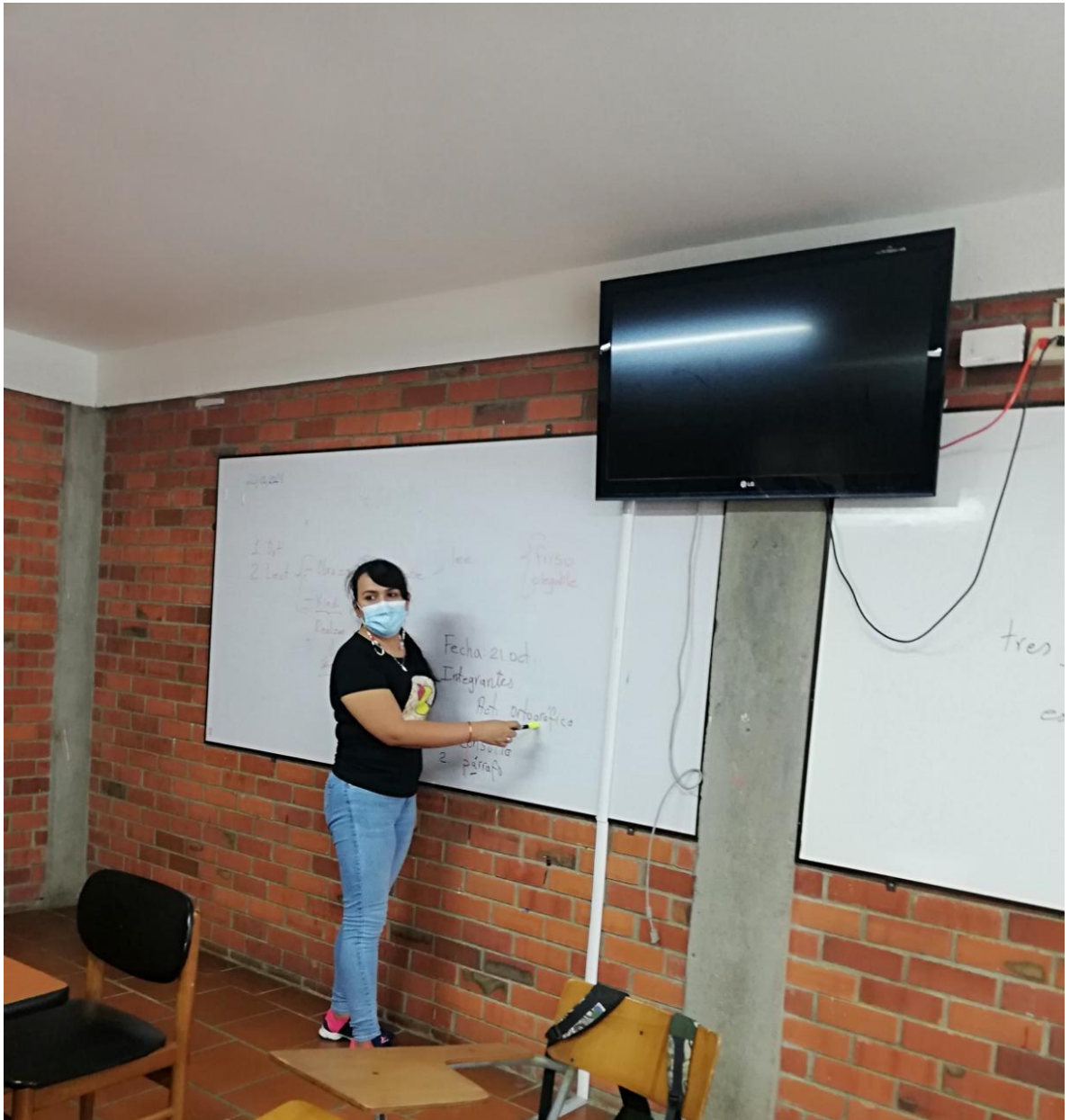
<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
1. ¿Se especifica con precisión el propósito del taller?						
2. ¿El facilitador tiene dominio del tema desarrollado?						
3. ¿Se explica con claridad que son las funciones gerenciales?						
4. ¿Se expone claramente cada una de las funciones gerenciales?						
5 ¿El taller contribuye para fortalecer la gestión docente de aula						
6. ¿Son apropiadas las estrategias utilizadas por el facilitador?						
7. ¿El material didáctico está acorde con el contenido del taller?						

**ANEXO F**

**MEMORIA FOTOGRÁFICA**



*Imagen-Taller 1. Formación gestión docente de aula.*



*Imagen-Taller 2. Formación docente en liderazgo.*



*Imagen-Taller 3. Liderazgo transformacional.*



