

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

*Alma Máter del Magisterio Nacional*

FACULTAD DE EDUCACIÓN INICIAL

Escuela Profesional de Educación Inicial



MONOGRAFÍA

## **Liderazgo pedagógico y transformacional**

Examen de Suficiencia Profesional Res. N° 0396-2018-D-FEI

Presentada por:

**Vargas Rucano, Giulianna Janeth**

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Educación

Especialidad: Educación Inicial

Lima, Perú

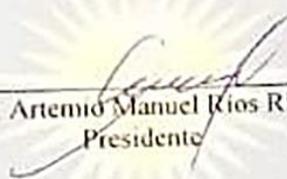
2018

MONOGRAFÍA

**Liderazgo pedagógico y transformacional**

Designación de Jurado Resolución N° 0396-2018-D-FEI

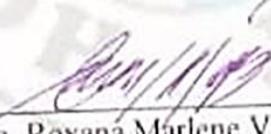
**MIEMBROS DEL JURADO**



Dr. Artemio Manuel Rios Rios  
Presidente



Dra. Rosa Guillermina Dolorier Zapata  
Secretaria



Mg. Roxana Marlene Villa López  
Vocal

Línea de investigación: Innovaciones pedagógicas

### **Dedicatoria**

A mis padres, hermanos, quienes son fuente de motivación para continuar adelante con todas mis metas personales.

## Índice de contenidos

Portada.....	i
Hoja de firmas de jurado .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Lista de figuras .....	vi
Introducción.....	vii
Capítulo I. Generalidades .....	9
1.1 Antecedentes de la Investigación .....	9
1.1.1 Antecedentes nacionales. ....	9
1.1.2 Antecedentes internacionales. ....	11
Capítulo II. El liderazgo .....	16
2.1 Definiciones del Liderazgo.....	16
2.2 Características del liderazgo .....	17
2.3 Consideraciones propias del buen liderazgo .....	20
2.4 Dimensiones del liderazgo.....	21
2.5 Fundamentos teóricos tradicionales del liderazgo.....	24
2.5.1 Modelo de los rasgos.....	24
2.5.2 Modelos Conductuales.....	25
2.5.3 Modelos de contingencia.....	25
2.6 Fundamentos teóricos contemporáneos del liderazgo .....	29
Capítulo III. El liderazgo pedagógico.....	37
3.1 Acerca del liderazgo pedagógico.....	37
3.2 Enfoque e importancia de liderazgo pedagógico.....	39
3.3 Liderazgo pedagógico como gestión y de enseñanza .....	40

3.4 Distribución del liderazgo pedagógico .....	41
3.5 Tareas del liderazgo pedagógico .....	42
Capítulo IV. El liderazgo transformacional.....	51
4.1 Definición de liderazgo transformacional .....	51
4.2 Principios de liderazgo transformacional .....	54
4.3 Componentes del liderazgo transformacional .....	55
4.3.1 Influencia Idealizada. ....	55
4.3.2 Consideración Individualizada.....	57
4.3.3 Estimulación Intelectual.....	57
4.3.4 Motivación por Inspiración.....	59
4.3.5 Tolerancia Psicológica.....	60
4.4 Liderazgo transformacional y su aplicación en las relaciones interpersonales .....	61
4.5 Liderazgo transformacional y los procesos de mejora en Educación.....	61
4.6 Liderazgo Transformacional y Eficacia .....	63
Aplicación Didáctica .....	65
Síntesis.....	75
Apreciación crítica y sugerencias .....	77
Referencias .....	78

**Lista de figuras**

Figura 1. Rueda del liderazgo interior .....	55
--	----

## Introducción

El liderazgo se muestra por medio de las formas de tomar las decisiones de la persona, la que guía y promueve una nueva forma de trabajo en las instituciones. El liderazgo, llega a ser en la persona lo que determina el poder armas y promover actividades que ayuden en la mejora de las instancias de educación.

Las formas de liderar más importantes y que promueven formas creativas en las instituciones son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., que toman al liderazgo como un resumen de muchas formas de ser o socio relacionales, que toman como centro de su forma de ser su sentir y las necesidades e intereses de los miembros de una institución, convirtiéndose en la persona que genera desarrollo en todos los ámbitos de los miembros de la organización que lidera.

Para mejor disposición de los contenidos, se ha dividido en 4 capítulos:

Primer Capítulo: Generalidades: En donde se trata acerca de los antecedentes que tengan relación con el tema tratado.

Segundo Capítulo: Este apartado es acerca del liderazgo, en donde se trata: las definiciones del liderazgo, las características del liderazgo, las consideraciones propias del buen liderazgo, las dimensiones del liderazgo, los fundamentos teóricos tradicionales del liderazgo y finalmente los fundamentos teóricos contemporáneos del liderazgo.

Tercer Capítulo: Este apartado, es acerca del liderazgo pedagógico, en donde se trata de: definición de liderazgo pedagógico, el enfoque e importancia de liderazgo pedagógico, el liderazgo pedagógico como gestión y de enseñanza, la distribución del liderazgo pedagógico, y finalmente las tareas del liderazgo pedagógico.

Cuarto Capítulo: El liderazgo transformacional: Definición de liderazgo transformacional, los principios de liderazgo transformacional, los componentes del

liderazgo transformacional, el liderazgo transformacional y su aplicación en las relaciones interpersonales y finalmente el liderazgo transformacional y la eficacia.

Se continúa con la aplicación didáctica, la síntesis, la apreciación crítica y sugerencias, finalizando así con las referencias bibliográficas y los anexos. Se deja a consideración de jurado, calificar su pertinencia y relevancia para efectos pedagógicos.

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

##### **1.1.1 Antecedentes nacionales.**

Acosta (2017) quien realizó un estudio titulado: El liderazgo de un maestro y la conducta en la escuela de los alumnos del quinto grado de primaria de la I.E. N° 3077 El Alamo Comas; Lima, 2016. Lima: Universidad César Vallejo. Su propósito primordial definir cuál es la correlación que existe entre el liderazgo un maestro y la conducta en la escuela de los estudiantes. Este trabajo de investigación fue no experimental transversal, con un esquema descriptivo correlacionar. Se investigó a 86 alumnos de 3 secciones del aula de 5to año, para esto se trabaja con una muestra tipo censo por lo que se toma en cuenta al 100 % de los estudiantes en investigación. La perspectiva es cuantitativa, tomándose como instrumento los cuestionarios. Empleándose métodos de trabajo con hipótesis y deducciones. Las características de las variables en estudio son cualitativas, por esta razón se pudo utilizar la prueba no paramétrica Rho Spermán para la contrastar las hipótesis. Se observó una correlación significativa en los resultados de  $Rho=0,746$  ( $p=0,000$ ), es una relación elevada.

El liderazgo del maestro si tiene relación importante con la conducta de los alumnos

de 5to grado de primaria de la I.E. N° 3077 El Álamo Comas; Lima, 2016. Entonces se dio las recomendaciones del caso, es decir que se refuerce este liderazgo en los maestros siempre y cuando se responda a una perspectiva democrática dando como resultado la mejora en la conducta en la escuela esto como parte de la formación de los alumnos.

Redolfo (2015) realizó una investigación: Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja – Departamento de Junín – 2015. Lima: UNE “Enrique Guzmán y Valle”. La cual tuvo como propósito observar la correlación que hay entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las IE públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja, departamento de Junín, 2015.

Se realizó bajo una perspectiva cuantitativa y se usó como diseño la descripción y la correlación, su tipo no experimental y transversal. La investigación tomo en cuenta a 139 maestros de las I.E. San José, Juan Máximo Villar y Sagrado Corazón de Jesús, y una muestra probable de 102 maestros aplicándoles una prueba de 28 ítems sobre la variable liderazgo pedagógico y de 40 ítems sobre la variable desempeño de los maestros. Para lograr observar la validez de contenido de los instrumentos que se aplicó, se hizo una evaluación mediante juicio de expertos y la confiabilidad mediante la técnica estadística Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0,83 y 0,85 respectivamente; para poder hacer la contratación de la hipótesis se tomó en cuenta el estadístico chi- cuadrado de Pearson, con un nivel de confianza al 95%. Entonces según lo obtenido 0,000 como nivel de importancia, rechazando la hipótesis nula. Concluyendo en que el liderazgo pedagógico tiene una relación muy significativa con el desempeño docente en las IE públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja, departamento de Junín, 2015.

Medina (2010) realizó una investigación titulada: El Liderazgo Transformacional en los maestros de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. Lima: Pontificia

Universidad Católica del Perú. Cuyo objetivo fue saber cuáles son las peculiaridades del Liderazgo Transformacional que se observan en los maestros de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. Este trabajo es descriptivo y de tipo exploratorio, tomando en cuenta 5 variables: la motivación que inspira el líder maestro, la estimulación intelectual del líder maestro hacia sus seguidores, el acompañamiento del líder maestro en el desarrollo de capacidades individuales, la influencia ética del líder maestro en los seguidores y la tolerancia psicológica del líder maestro. La muestra fueron 48 maestros, se les aplicaron una serie de preguntas sobre liderazgo transformacional. Al final, los resultados arrojaron que la manera en que el maestro ven las 5 peculiaridades del Liderazgo Transformacional; dándonos cuenta que hay una reacción de confianza y cercanía en las relaciones interpersonales esto fue significativo ya que se ve que se sigue pasos y hay buena inclusión y aceptación de los maestros que llegan nuevos a la IE.

### **1.1.2 Antecedentes internacionales.**

López (2017) realizó un estudio titulado: Liderazgo docente y motivación en el área de matemática, en alumnos secundaria y media de la IE técnico departamental, Natania, Colombia. México: Universidad de Montemorelos. Cuyo propósito es saber si hay alguna relación existente entre el liderazgo del docente percibido por el estudiante y su influencia en la motivación para asistir a las clases de matemáticas en la Institución Educativa Técnico Departamental Natania (IETDN) de San Andrés Isla, Colombia, en el año 2016.

La metodología de la investigación fue cuantitativa, con diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. La muestra constituida por 383 alumnos de educación básica secundaria y media de la IE Técnico Departamental Natania de San Andrés isla a quienes se les aplicaron dos cuestionarios. Las conclusiones evidenciaron que al buscar la relación entre el nivel de liderazgo docente que los alumnos de la básica

secundaria y media de la IETDN de San Andrés Isla perciben de sus docentes y la motivación para asistir a las clases de matemáticas ayudándose de la estadística como para la muestra tomada en cuenta, se concluye que el liderazgo y la motivación parecen tener un grado de relación significativo, pues en la medida en que cada uno de los docentes del área de matemáticas sean percibidos como líderes, aumentará la motivación y mejorará la actitud del estudiante por la disciplina.

Ortiz (2014) realizó un estudio titulado: El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión en educación en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del Distrito Central. Tegucigalpa: Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”. Cuyos propósitos fueron, estudiar sobre el liderazgo pedagógico en los procedimientos dentro de la gestión en la escuela, en los centros de Educación Básica y determinar el proceder con un liderazgo pedagógico con un enfoque de procesos en la gestión de la educación en las instituciones de Educación Básica.

Dentro de la metodología utilizada, el enfoque utilizado fue el cuantitativo, el tipo de investigación la descriptiva, y el diseño fue el no experimental, los instrumentos trabajados fueron los cuestionarios, los mismos que se aplicaron a 62 personas entre docentes y directores. Las conclusiones evidenciaron que el líder en pedagogía inmerso en los procesos de la gestión en la educación en las instituciones de educación básica, sería muy necesario para la planificación, lograr el cambio y progreso de este tipo de liderazgo: ya que esto permitirá aprendizajes significativos en los estudiantes. Permitiendo que se de en principio el cambio en la formulación de la misión, visión y la planificación estratégica permitiendo la mejora de los procesos en la gestión de la escuela en las instituciones de educación básica. Una parte de las opiniones recogidas, se observa que la interrelación director-docente es de condiciones parecidas, entonces se puede decir que el liderazgo es

bueno y existe buen trato en las relaciones internas de la I.E. No obstante, se encuentra contradicción ya que algunos docentes manifiestan algo distinto. Esta opinión se encuentra en la pregunta 5, quienes responden que el trato entre el director y el docente se observa autoritarismo de parte del director. Tomando en cuenta este análisis los resultados muestran la urgencia de corregir algunas conductas en la interrelación autoridades y docentes, esto vincula de todas maneras a los padres de familia y a los estudiantes, entes importantes en el logro y éxito de la calidad de lo que se aprende dentro de las aulas. De acuerdo a lo que se concluyó de la pregunta número 6 y 8 hay buenas relaciones que permiten el trabajo en equipo, por lo tanto, la mejora de la gestión y por ende la educación. La mayoría dice que trabajar en equipo es primordial y que genera ideas novedosas y se dan las buenas prácticas en la gestión en la institución de la educación básica.

Rojas (2012) este tipo de liderazgo en la dirección de una escuela de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana. Tesis. Chile: Universidad de Chile, realizó un estudio con la finalidad de establecer si existe disimilitudes que sean de importancia entre las ideas sobre un líder director transformacional en los maestros de 3 Liceos Bicentenario en correlación a la manera como los maestros los perciben de 3 Liceos Regulares. La metodología utilizada fue descriptiva – exploratoria. A las conclusiones que se llegaron fueron: 1) Los que lideran en los tres liceos bicentenario son vistos por sus maestros como muy buenos líderes y profesionales. De la misma manera, los líderes de los tres liceos regulares son vistos por sus maestros como profesionales con un alto liderazgo. 2) Los que lideran en los tres liceos bicentenario son vistos por sus maestros como muy buenos líderes y profesionales. De la misma manera, los líderes de los tres liceos regulares son vistos por sus maestros como profesionales con un alto liderazgo. 3) Los que lideran en los tres liceos bicentenario regulares son vistos por sus maestros como muy buenos líderes medios profesionales. De la misma manera, los líderes de los tres liceos regulares

son vistos por sus maestros como profesionales con un alto liderazgo. En tanto, los líderes de los tres liceos regulares de la misma manera son vistos por sus maestros como profesionales con un muy alto liderazgo.

Ponce (2008) realizó un estudio titulado: El liderazgo y su relación con el rendimiento académico. Chile: Universidad del Bío. Cuyos objetivos principales fueron establecer qué nivel de incidencia del tipo de liderazgo trabajado por la Dirección, los Profesores(as) y los Padres y Apoderados aquí se resolvió académicamente de sus alumnos(as), ayudar con conocimientos que sean útiles para la forma de educación de las escuelas que están formando parte de la investigación y qué relación tienen con los tipos de liderazgo ha ejercido el Director, maestro, Padre o madre y Apoderado y como esto ha repercutido con los niveles académicos de sus estudiantes e innovar con nuevos estudios en el área de investigación. La metodología se inscribe dentro del paradigma cuantitativo, no experimental, transaccional y correlacional. Tomaron como muestra a directores, Profesores, Padres y Apoderados de las 3 Unidades Educativas, a quienes se les aplicaron encuestas y entrevistas. Las conclusiones evidencian que, en las tres instituciones de educación de manera indistinta de su forma de administrar, van a ser iguales en que el tipo de líder que ha manejado dicha institución es un líder Democrático. Este tipo de líder que ha sido establecido ha impactado a los docentes de una forma positiva, ya que, a opinión de sus estudiantes de las instituciones en investigación, opinan que sus maestros son de conducta optimista y alegre, que se preocupan por lo productos a lograr y generan en sus aulas un clima donde se puede aprender. Entonces entre Estilos de Liderazgos y conducta de los maestros no se encuentra correlación en las instituciones Particulares en un estudio utilizando estadígrafo, se encontró esta relación en las instituciones que maneja la municipalidad. El líder que lleva el curso de Lengua Castellana y Comunicación en las tres instituciones no va a coincidir y no va a incidir en el progreso escolar así que será

irrelevante, ya que con el liderazgo usando la democracia y la autoría se van a obtener resultados muy altos teniendo pocos alumnos reprobados, por lo contrario, con el *laissez faire* los progresos son bajos y tendrán alto número de reprobados.

En el área de Historia el tipo de líder que ha estado trabajando en las tres instituciones es democrático así que la incidencia es alta y sus resultados muy buenos, por lo contrario, el Liceo de Yungay muestra alto nivel de estudiantes reprobados. En el área de inglés el estilo de liderazgo se ha observado en las tres instituciones el democrático también se observa resultados académicos positivos.

## **Capítulo II**

### **El liderazgo**

#### **2.1 Definiciones del Liderazgo**

Para Chiavenato (1998) el liderazgo “es el dominio sobre sí mismo que se ejerce en diferentes circunstancias, denominado por medio de los procesos de intercomunicación de los seres por razón de los propósitos” (p. 25).

Se conocen muchas conceptualizaciones de liderazgo y se le ha tomado en cuenta en diferentes investigaciones desde varias perspectivas. Por ejemplo, nombramos a Blanchard y Hersey (1988) que dicen que el liderazgo es como: “la forma de intervenir en la forma de actuar de las personas en fin de lograr que se de manera autónoma se vayan cumpliendo metas propuestas de manera personal o grupal” (p. 120).

La persona que lidera no es un héroe o alguien sobre lo natural, es el resultado de una formación y su dedicación a su progreso personal, de tal manera que logra usar y medir sus habilidades y defectos, sabiendo a donde se dirige y de qué manera ayuda a lograr metas, en el tema de estudio los propósitos de una mejor organización.

Para Lupano y Castro (2007) el liderazgo es entendido como algo de difícil construcción y se habla de alguien multifuncional, manifiesta no hay hasta aquí un concepto que lo defina específicamente, y lo define como un proceso natural de determina la interrelación entre el ser, su líder y sus seguidores, sabiendo que el grado de dominio

puede ser definido por medio de las peculiaridades y la manera de ser de un líder.

No hay un líder en una isla, está entre las personas, por esta razón decir que es un líder es trascendental e importante porque son estas personas las que le consideran un líder. En esta época no se habla tanto de líderes sino de equipos de trabajo, grupos, organizaciones o empresas de líderes.

Entonces se dice que el secreto de ser un líder o del liderazgo está en el poder del equipo y en la interrelación de las personas en confianza, respeto en cuanto a lo innovador de las propuestas y sugerencias; en la creatividad, en el diseño de productos, como en resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Los seres y sus habilidades intelectuales son la parte importante de una institución o empresa.

## **2.2 Características del liderazgo**

Según Welch (2005) existen muchas formas de liderazgo propuestos por académicos y personalidades del mundo empresarial; sin embargo, según sus reflexiones y experiencias como líder en diferentes organizaciones considera pertinente tener en cuenta lo que hacen los líderes:

- Un líder consigue el progreso de su equipo y se da el tiempo de evaluar, enseñar y ofrecer confianza a los que trabajan para él.
- El líder se encargará que su equipo viva y sienta suyo la visión de la empresa y no solo la conozca.
- Un líder mostrara y contagiara de energía positiva y optimismo a los que son de su equipo de trabajo.
- El líder se muestra con caracterizado con valores como la confianza, la sinceridad, la transparencia y el honor.
- Los que son líderes confía en su opinión y toma decisiones tomando en cuenta a

los demás.

- Un líder buscara que se respondan con acciones a lo que ellos requieren, con estrategias que son innovadoras que es casi escéptico.
- Ser un líder es infunde confianza con su ejemplo, porque se arriesgado y siempre está enseñando.
- Ser un líder es celebrar cada uno de sus logros.

A lo expuesto, por el autor citado, no todo el que trabajan en una empresa o institución es un líder. Asumir la responsabilidad de liderar una organización o sus dependencias implica desarrollar las competencias de los recursos humanos orientados al logro de resultados productivos y competitivos en un contexto de innovación y cambio permanente, por lo que el desarrollo personal, así como las habilidades sociales e inteligencia emocional se convierten para los líderes como parte fundamental para influir en las personas, en un grupo; de tal manera que cumple sus metas y productos. Por ello, el liderazgo se convierte en un tema de permanente investigación, ya que es una de las alternativas preponderantes para orientar a las instituciones hacia óptimos niveles de competitividad en un mundo globalizado.

Es necesario rescatar que los autores citados consideran al liderazgo como proceso y la habilidad de infundir e influenciar en los seres a fin de lograr metas, lo cual concuerda también con la definición de Robbins (1996) diciendo: “Que el liderazgo es la habilidad de infundir e influenciar en determinados equipos para el logro de propósitos definidos” (p. 382).

Según Goleman (1999) los que son líderes “enlazan y contagias el ánimo por cumplir una visión y una misión compartidas. Están siempre en la vanguardia y cuando lo necesitan. Sin importar el cargo que ejercen. Guían el actuar de su equipo, haciendo que cumplan responsabilidades, usando siempre el ejemplo” (p. 228). De esta concepción de

liderazgo, se podría inferir que un líder estimula la creatividad de los que lo rodean y los inspira para que avancen en el camino al logro deseado; es decir, se necesita más que un simple poder de lograr la motivación.

Nanus (1992) considera al liderazgo en términos de asumir el control y hacer que las cosas ocurran; además, el líder concibe sueños y luego los convierte en realidad. De esta propuesta, se desprende que el líder atrae y hace que sus seguidores voluntariamente sean comprometidos, les infunde la energía y permite la transformación de las diferentes organizaciones hasta volverlas nuevas con mayor potencial para la supervivencia, el crecimiento y la excelencia. En este sentido la concepción de Nanus tiene relación con el liderazgo transformador que propone Bass.

Griffiths (1995) manifiesta que los líderes se caracterizan por ser entrenadores y maestros, son guía para el ejemplo, son buenos oyentes, tienen integridad, aprecian los valores humanos, son flexibles, orientan a los equipos, practican las comunicaciones abiertas, obligan a la honestidad, son auto disciplinados, son deseosos de probar ideas nuevas, delegan, confían, entiende claramente el propósito y la dirección de toda la organización y lo comparte, se dedica totalmente a dejar satisfechos a sus clientes internos y externos y reconocen el esfuerzo de los demás. Este perfil de liderazgo, considerado por Griffiths, también tiene estrecha relación con el liderazgo transformador donde se aprecia el interés por el desarrollo de las capacidades de su personal con el propósito de ofrecer servicio de calidad y excelencia a sus clientes y usuarios de las instituciones.

Drucker (1996) como producto de su experiencia al trabajar en el campo de liderazgo, manifiesta lo siguiente: me he encontrado con muchos líderes que con eficacia realizan su trabajo, algunos que trabajaron conmigo y otros que he observado sabían cuatro cosas sencillas:

- El líder es alguien que cuenta con seguidores. Sin seguidores no hay liderazgo.

- Ser un líder eficaz es alguien querido y admirado. Los que le siguen hacen lo correcto. No es que sea popular, populares son los seguidores.
- Un líder es alguien que se le ve. Por lo tanto, se puede observar lo que hace y es un ejemplo.
- Ser líder no es tener un cargo o tener privilegios, un título y tampoco ser rico: es ser responsable (p. 12)

Si analizamos las diversas concepciones, propuestas por los autores en mención, como producto de su desarrollo académico y experiencia profesional, todos coinciden que en las organizaciones laborales los recursos humanos constituyen el activo más importante y, como tal, su desarrollo tiene que ser permanente acorde con el cambio, la innovación y la competitividad existente en el entorno. Además, coinciden en que los líderes tienen un rol trascendental ya que se orientan a lograr el desarrollo de competencias personales e interpersonales y valores de los recursos humanos, así como la utilización de estrategias para hacer que las instituciones sean competitivas, oportunas y se comporten con calidad y excelencia en el logro de resultados visto como un mundo cambiante y de creatividad constante.

### **2.3 Consideraciones propias del buen liderazgo**

- Eficacia

Arrelucé (1999) como concepto “Es la persona que puede ver la prioridad entre lo importante y lo urgente” (p. 18). Viendo esto, un líder ya no debe pensar que, por ejemplo, decir hora peruana porque es la antítesis de una manera de administrar el tiempo. Son las ganas de trabajar y su disposición dentro de empresa o ser miembro de determinado equipo.

- Flexibilidad

Blanchard (1982) nos dice que ser flexible viene a ser la capacidad que tiene la persona para escoger diferentes estilos para cada ocasión; la flexibilidad es la manera de gestionar que fortalece las organizaciones, motivando a ser creativos simultáneamente.

De la misma manera, Arrelucé (1999) dice que ser flexible permite que la persona tenga control sobre si, significa que para que pueda adaptarse a cualquier circunstancia la persona debe ser tan flexible como el agua.

- Misión

De la misma manera, Chanon (1990) nos dice que la misión es la forma de hacer que se cumpla la visión. Lara (1989) dice la misión tiene relación con la influencia que tiene la persona para dar un buen ejemplo sobre el comportamiento, valores y ambiciones de los que le rodean.

- Visión

Kasuga (2000) dice la visión lleva a las personas a llegar a la solución de diferentes situaciones que al final llegan a ser una visión compartida.

## **2.4 Dimensiones del liderazgo**

Encontramos entre las conceptualizaciones sobre los estilos de liderazgo de un maestro los subdividieron tomando en cuenta la forma en que este utiliza su autoridad:

- Autocrático

Este tipo de líder, según Fernández (2010) es aquel “que se inclina a toma como centro su autoridad, a proceder con poder por su puesto, a querer controlar con premios y llegar a la coacción” (p. 126). De la misma manera usa el imponer formas de trabajo, toma decisiones sin consulta, la participación de los que componen la empresa es limitada.

En el ámbito educativo, se llama así al maestro que realiza actividades decidiendo

solos sin consultar sobre la tarea, es decir, planifican, organizan incluso distribuyen roles decidiendo solos, no permitiendo la participación de los estudiantes, realiza una evaluación individual.

En este estilo un maestro se centra en:

Cuáles serán los resultados de la actividad realizada.

- Pone de lado sus sentimientos, para la toma de decisiones, esto cuando resuelve situaciones problemáticas dentro del aula.
  - Seguro y firme en lo cree.
  - No es negativo ante la supervisión, es responsable de lo que ha decidido.
  - Da órdenes, les da a los alumnos tareas ya asignadas y es el quien organiza todo.
  - Siempre usa el amenazar y normas de castigos.
- Democrático

Este tipo de líder tiene algunas peculiaridades según Fernández (2010) entre estas peculiaridades, delegar responsabilidades, permite la participación de los que componen su equipo de trabajo, esto con la finalidad de encontrar el apoyo intelectual para realizar diferentes actividades, aquí se ve su dependencia ante los que trabajan para él, aunque consigue respeto y llega a influenciar sobre ellos, de la misma manera entrega autoridad, permite la participación incluso en las formas de trabajo y en la puesta de propósitos comunes, realiza la retroalimentación como método de enseñanza y formación de su equipo (p. 128).

En el ámbito educativo, los maestros hacen sus planificaciones tomando en cuenta al grupo, permitiendo la puesta de opiniones, discusiones para la toma de decisiones y distribución de las diferentes tareas. Su rol es el sugerir los métodos a utilizar; participando como uno más del equipo evaluando los resultados en grupo.

El profesor que es democrático:

- Pone su confianza en las capacidades y las buenas decisiones de sus alumnos.
- Distribuye equitativamente las actividades para cada grupo, aclarando el propósito de comprender la importancia de la responsabilidad.
- Está atento a las necesidades de su equipo, no solo por su desempeño laboral sino por su vida personal.
- Incentiva en su equipo el valor de la solidaridad.
- Toma decisiones después del consenso.

Esta forma de liderar no necesariamente es la mejor. De acuerdo al entorno es importante que los docentes se den cuenta cuando deben ser líderes diferentes.

- Laissez – faire

Según Fernández (2010) un líder casi siempre: Le da al equipo la batuta sobre las decisiones que se deben tomar y la libertad para realizar las actividades bajo su propia perspectiva, por esta razón se ve que el líder Laissez- faire abandona al equipo dejando que actúen con libertad, por algunos no es considerado una manera de liderar como se ve en varias investigaciones, es decir más es tomado como la falta del líder dentro de la organización (p. 517).

En el contexto educativo, se observa que estos maestros muestran falta de participación en las actividades, dejando a los estudiantes solos y ellos al margen, esperando en la iniciativa de los alumnos, asisten solo cuando estos buscan ayuda o sus opiniones, dando su consejo si es necesario.

Este tipo de líder:

- Se le ve poco preocupado por sus alumnos y por las actividades.
- Siempre trata de mantenerse al margen del trabajo o actividad.
- No se hace responsable por los resultados.

- Deja la responsabilidad absoluta y la toma decisiones a los miembros de su grupo.
- Interviene solo cuando se le haya solicitado.
- Permite que la organización sea por parte del su grupo.

## **2.5 Fundamentos teóricos tradicionales del liderazgo**

### **2.5.1 Modelo de los rasgos.**

Está centrado en medir peculiaridades que observa en los líderes, los que triunfan y los que a veces fracasan. Hay ideas para decir que los que lideran que triunfan son de intereses, habilidades y formas de ser muy distinto que los que lideran y no triunfan: a pesar de esto, los estudiosos dicen que en un enfoque de los rasgos no es el adecuado para anticipar que un líder será o no exitoso, sustentamos esto con dos razones que a continuación precisamos (Campbell, Sessa y Taylor, 1995).

- A pesar que se ha visto aproximadamente 100 rasgos de forma de ser de estos líderes que triunfan, estos no son formatos firmes. Entonces hay discrepancia sobre cuál de estas características son importantes para que un líder triunfe en la eficacia de su gestión. “Pero se observa que líderes con rasgos de la misma naturaleza son eficaces en situaciones parecidas” (Bass, 1990, p. 43).

Tomando en cuenta estas discusiones, los estudios nos dicen que el liderazgo exitoso (no en todos los casos) tienen rasgos parecidos como: inteligencia, madurez y amplitud de criterio, motivación intrínseca y busca el éxito, se centra en el ser humano.

- Esta controversia se refiere a las peculiaridades que son físicas como la estatura, peso, ser eficiente, forma física, estado de salud, el don de ser líder. Se resuelve que estas características que son netamente físicas tienen correlación directa con el éxito de un líder. En las instituciones o de empresas no tendrían ninguna repercusión y no sería un requisito si se quiere tomar el liderazgo.

### **2.5.2 Modelos Conductuales.**

Nos muestran antecedentes y ponen su mirada en a que se dedican los líderes y cómo actúan. Aquí nos recomiendan que un líder eficaz va a hacer de ayuda a sus pares y a su grupo para que se logren propósitos comunes, por medio de una relación donde el centro son las actividades y donde sus integrantes tiene su mirada en el éxito y logros en el trabajo, son los que intentan también éxitos para su persona (ser ascendidos o reconocidos), solucionando problemas, alentando a su grupo, usando reforzadores positivos, es decir su grupo está a gusto.

En este modelo pusieron su mirada investigaciones de la universidad estatal de Ohio comenzando al final de la década de los años 40 con la batuta del líder Ralph Stogdill (Schriesheim y Kerr, 1977). Investigaciones que dan como resultado Estos estudios tienen como resultado el poder establecer la medida de un líder con respecto a su forma de ser: atención a los demás y forma de iniciar. Aquí en Perú, se han dado también estudios con estos mismos formatos y sugerencias de este enfoque y su método.

### **2.5.3 Modelos de contingencia.**

Esta investigación llamada de contingencia se orientó a se orientaron a encontrar las variables que permitirán que algunas peculiaridades y formas de ser de un líder le den el éxito donde este lidere.

En este modelo se encontraron cuatro variables que van a influir en la forma de ser de un líder: como son los que trabajan para él, Como es su equipo y cuál es su estructura, lugar o formas de organizarse.

Estos modelos llamados de contingencia tomando en cuenta las variables mencionadas son:

- Modelo de contingencia de Fiedler

Fiedler (1967) primer modelo del desarrollo de un líder. Aquí, Fiedler especifica que el actuar es secundario a lo que es importante y es la motivación de un líder y la manera o intensidad en que este va influir en los demás y en la acción.

Entonces trabajo una la escala que llamo del compañero de trabajo que es menos querido para evaluar la forma del líder. Tomando en cuenta la siguiente Lista de valoración, la persona calificara al compañero de trabajo menos querido con 8 escalas, que mostramos aquí:

• Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
• Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	No amistoso
• Acogedor	8	7	6	5	4	3	2	1	Repulsivo
• Relajado	8	7	6	5	4	3	2	1	Tenso
• Cercano	8	7	6	5	4	3	2	1	Distante

El líder considera de forma negativa a los compañeros menos queridos.

Los líderes con CTMQ bajo están motivados ante todo por la tarea y obtienen satisfacción al realizarla. Si las tareas se realizan en forma satisfactoria, los líderes con CTMQ bajo intentarán formar y mantener relaciones con sus subordinados.

Por lo tanto, los líderes con CTMQ bajo centran su atención en mejorar la relación con sus subordinados después de asegurarse que las tareas asignadas se terminan.

Los líderes con CTMQ alto dan una descripción más positiva del trabajador menos querido y se muestran sensibles frente a los otros (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998).

- El modelo situacional de Hersey y Blanchard

Modelo basado en el número de formas de ser en relación con los demás y también con las actividades donde va a aportar el líder en donde lidera, también el número de

formas de ser en relación con los demás y también con las actividades en función a como está dispuesto el que lo sigue (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998).

La forma de ser con respecto a la actividad indicara la intensidad en la que el líder muestra de manera específica a los miembros de su equipo lo que hace, dónde y cómo llevarlo a cabo.

El líder que toma en cuenta la forma de las conductas de la tarea va a supervisar y controlar con más cercanía como están los que trabajan para él y sus conductas. De lo contrario, cuando es la relación va mostrar la intensidad en la que un gerente va a estar atento, dar apoyo, motivando a que los demás participen en el momento de la tomar decisiones.

Las ganas y entrega de los que trabajan para él van a ser una capacidad.

- Modelo trayectoria – meta de House

House y Mitchel (1974) muestra un modelo que se centra en la teoría de las expectativas de la motivación.

Aquí se va a considerar que, para ser un líder exitoso, va tener que escoger una manera, forma que incremente el sentir de los que trabajan para él, es decir que estén satisfechos

Con el trabajo y aumentaran el índice de desempeño, entonces, House dice que el líder será capaz de hacer esto al poder motivar a sus seguidores - si les dice claramente los propósitos y actividades a realizar, reduciendo las dificultades, trabas para terminar exitosamente la tarea, incrementando beneficios para sus empleados y que estén satisfechos laboralmente, Los trabajadores estarán a gusto con la tarea que cumplen siempre y cuando el esfuerzo que ponen sea recompensado.

Esta forma de liderar nos muestra y formas de comportamiento;

- Líder que apoya. Está atento de las necesidades de los trabajadores, de su salud y

de exista un clima amical.

- Líder que dirige. Su asesoría es clara permitiendo que sus trabajadores saben con exactitud lo que se espera de ellos.
- Líder que permite la participación. Consulta al tomar una decisión, toma en cuenta las opiniones.
- Líder que sigue sus metas. Siempre está en función de metas que sean retadoras, buscando el desarrollo y el progreso, persiguiendo la excelencia.
- Modelo de liderazgo de VROOM - JAGO

Este modelo dirige su atención al rol que desempeñan los líderes en la toma de decisiones (Vroom y Jago 1988, citado en Hellriegel, Slocum, Woodman, 2005) señala y precisa en este modelo que diversos grados de participación en la toma de decisiones son apropiados en situaciones diferentes. Estos investigadores consideran que el líder elige un estilo de liderazgo a lo largo de un continuo, oscilando desde un estilo autocrático hasta muy participativo.

En este modelo las decisiones efectivas dependen de la calidad de las decisiones, el ser aceptado y la oportunidad. La aceptación de la decisión se refiere al grado en que se genera compromiso del empleado mediante un proceso. Por ello, es probable que el empleado tome decisiones acordes con sus valores y preferencias que una decisión que consideran inadecuada para ellos. En este sentido la efectividad de la decisión es igual a lo importante de las decisiones más el aceptar la decisión menos castigo por el tiempo de la decisión.

Sea efectivo totalmente es igual a la efectividad de la decisión menos costo más desarrollado.

- Modelo de las atribuciones

Según Amorós (2007) esta forma de líder nos dice que “el juicio de un líder con

relación a sus trabajadores recibe va influir de cómo interpreta que el propio líder aplica a las causas del desempeño de los trabajadores” (p. 52).

Las características positivas del líder y la conducta de los empleados van a determinar la manera en el que este se desempeñe. El líder va obtener lo que necesita saber de sus trabajadores y de su conducta por medio de su observación diaria del trabajo que desempeña. Tomando en cuenta esta información va a descifrar la razón de las conductas inadecuadas de sus trabajadores tomando decisiones que le permitan solucionar conflictos

Estas formas son tradicionales y ponen su mirada en las peculiaridades más específicas de un líder, su forma de ser, su conducta, tomando en cuenta también las peculiaridades de equipo, de la institución y también del contexto situacional; es decir, este liderazgo está dentro de los parámetros muy cortos de sus acciones pareciendo que el líder está ocupado en sí mismo, en el equipo o en la institución; como si ser líder fuera algo separado.

Estas formas han tenido partes muy significativas para el contexto donde se encontraban donde la conducta de la organización estaba aislada del contexto globalizado lejos de la innovación y de los cambios que estaba sufriendo la sociedad y que ahora se ve en nuestras instituciones. Un líder ahora es un desafío que le permita el éxito por la era competitiva tanto local como regional, nacional o mundial y donde las técnicas y procedimientos de un gestor le piden usar nuevas formas de pensar, y modelos mentales para acceder al mercado laboral.

Los modelos tradicionales, sin embargo, sirvieron de base para el desarrollo de nuevas propuestas de liderazgo y que a continuación precisamos.

## **2.6 Fundamentos teóricos contemporáneos del liderazgo**

- Liderazgo Visionario

Este tipo de líder está orientado necesariamente al futuro. Lo que es apoyar a sus seguidores sin importar donde se encuentra (aquí) a algún otro lugar (allá), sin embargo, diferentes líderes definen o perciben aquí y allá en forma distinta.

Los líderes visionarios observan las disimilitudes que son importantes entre la forma de las cosas y como estas deberían ser. Reconocen las deficiencias de la situación actual y ofrecen una visión de cómo superarlas. En tal sentido, los líderes visionarios ven más allá de las realidades del momento, definen metas nuevas y producen ideas que orientan y guían el logro de esas metas.

Según Bennis y Nanus (1985) liderar considerando la visión significa preocuparse por los resultados a lograr, es decir por el futuro. Por ello, las visiones o intenciones de los líderes imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos.

En este sentido, la visión atrapa. Al comienzo agarra al líder y la administración de la atención les facilita a otros implicarse con este reto. Las visiones que transmiten los líderes generan confianza en las personas y los líderes se convierten en retadores. La visión anima, inspira, transforma el propósito en acción, logra unidad entre el líder y la organización.

Según Nanus (1992) los líderes efectivos tienen programas orientados a resultados. Adoptan nuevos y desafiantes visiones de lo que es posible y deseable y lo transmiten a los demás, los convencen para que se comporten con ellos y para que entreguen sus recursos y energías y alcanzarlas. De este modo los líderes eficaces construyen instituciones duraderas que cambian el mundo.

Los líderes visionarios son pioneros, se internan en territorios inexplorados, nos guían hacia destinos a menudo desconocidos, inexplorados, razón para tener líderes es que nos impulsan hacia delante, nos conducen hacia algún sitio.

Por ello Nanus (como se citó en Medina, 2003) “la visión empuja a las personas a la

acción y, como tal, la organización evoluciona y progresa” (p. 145); en este sentido la visión cumple un rol de impulsor del crecimiento y desarrollo organizacional. El poder de la visión reside en su capacidad para atrapar la atención de todos, dentro y fuera de la organización dándoles un deseo común, un sentido y un rumbo.

La visión adecuada atrae el compromiso de las personas, les da energía. La gente necesita con que comprometerse, un desafío importante que merezca sus esfuerzos.

La visión da un sentido de vida a los trabajadores. Con una visión compartida los trabajadores se perciben como importantes, se valoran y tienen desarrollo personal, interpersonal y laboral.

La visión establece un estándar de excelencia. La gente quiere realizar una buena tarea, tener la sensación de que está contribuyendo al logro de los fines de la organización y de que son reconocidos por este aporte.

La visión adecuada une el presente y el futuro. Trasciende el estatus quo. Proporciona un nexo entre lo que ocurre ahora con lo que la organización aspira a construir en el futuro.

Como podemos inferir, el liderazgo visionario, según las características en mención, tiene que ver en gran parte con el liderazgo transformacional, se complementa y lo toma en cuenta.

Según Senge (1995) la visión es un reto para los líderes la elaboración y propuesta de la visión compartida ya que exigen más información y poder. Por otro lado, manifiesta a medida que se realiza el proceso de visión, los líderes deben estar disponibles para convocar, escuchar y alentar a los empleados.

“Una visión puede ser la oportunidad para presentar al jefe todas sus quejas... necesita tiempo y paciencia para orquestar un compromiso colectivo... a medida que los empleados avanzan hacia la visión, aprenden más sobre sí mismos y otras posibilidades”.

- Liderazgo Transaccional

En este tipo de liderazgo el líder va utilizar las recompensas como el poder tener dominio sobre sus trabajadores, esto incluyendo también los castigos. Se diferencian de los líderes con carisma pues estos van a tener una visión más clara y que no toma mucho en cuenta los sentimientos. Su misión va estar centrada en hacer de las recompensas y castigos, en intercambios el camino para el logro de objetivos trazados. La esencia está en la ayuda que va a dar a los que trabajan para el para el logro de metas. Este líder al ser de ayuda y tener en claro las actividades que se deben realizar, van a darse cuenta cuales son las necesidades de sus trabajadores (Bycio y Allen, 1995).

- Liderazgo Carismático

Los líderes en este tipo de liderazgo están preocupados por ejecutar propósitos de lo que debe ser, crear y descubrir formas nuevas de tal manera que los que trabajan para el puedan controlar su conducta sin ayuda (Conger y Kanungo, como se citó en Hellriegel, Slocum, Woodman, 2005).

Estos líderes se van ayudar del concepto que tienen sus seguidores sobre ellos y son su modelo, son motivados de tal manera que quieren llegar a ser como ellos. Ellos manejan una habilidad para lograr decir las cosas con mensajes muy sencillos aun cuando estos parezcan difíciles usando símbolos, metáforas e historias. Es por esto que a veces corren mucho riesgo al trabajar mucho con las emociones.

Según Conger (1992) los líderes carismáticos son agentes de cambio.

Ven las limitaciones de cualquier situación. Parecen estar siempre descontentos y a la búsqueda de nuevas oportunidades. Son empresarios, sean o no que estén en la cúspide de la organización; son impacientes, es decir, quieren e imponen que el cambio se dé al instante. Tienen capacidad para dar solución a defectos y motivar el cambio mediante su visión estratégica que se convierte en una luz para sus subordinados y para adaptarse en un

entorno de incertidumbre. Brinda claridad en un momento dado donde las situaciones pueden estar claras.

El carismático no sólo hace que las cosas sucedan, sino que atrae seguidores devotos y logra más y más atención sobre sí. Los problemas comienzan a surgir a medida que el líder va ganando mayor influencia y comienza a desafiar a la alta gerencia y a sus pares, logrando así, por un lado, atracción de sus seguidores y por otro lado rechazo por sus colegas y superiores.

Otro dilema en este tipo de liderazgo es que lo atrae la gran imagen y, como tal, son conceptualizadores y promotores, pero son más conceptualizadores y esa es su desventaja, entonces estos líderes tienen que rodearse de personas que sean buenas para la ejecución y el detalle.

Libremente se saltan los niveles y se meten en los trabajos de los subordinados. Son duros y exigentes. La motivación y logro de objetivos superan con frecuencia sus expectativas, pero el elogio y la recompensa se convierten en una adicción que cuando es negada, los subordinados se sienten como parias.

- Liderazgo estratégico

La alta dirección ejerce un liderazgo estratégico reconociendo, comprendiendo y logrando 5 propósitos importantes para asegurarse que se logre los objetivos con éxito. Según Handscombe (1993) son los siguientes:

- Lograr los estándares de lo que es el rendimiento en una empresa sólidos y un progreso estratégico convergente que le permita llegar a escenarios competitivos internacionales.
- Crear estratégicamente relaciones con clientes que son clave.
- Usar efectivamente la tecnología que les permita resolver problemas y cubrir necesidades de sus clientes.

- Progresar y mantener dinámicamente y favorablemente las acciones de sus superiores.
- Los empleados se desarrollan efectivamente.

Estos planteamientos tienen un impacto fundamental para el liderazgo estratégico en busca del desarrollo competitivo de las instituciones lo cual implica desarrollar estrategias de afronte ante la complejidad de las tareas y el ámbito en el que se trabaja.

- Liderazgo virtual

Este es un modelo para el éxito de los trabajos para el siglo XXI. Los que practiquen este tipo de liderazgo mensual va a ser los que suman el ser responsables de lo que ellos mismos hacen. De manera personal serán los que ayuden y sean los aportadores; una persona que piense en el éxito grupal y que también su interés este puesto en el mismo.

En este tipo de liderazgo el sistema de valor de los productos va a estar formado por operadores de procesos con propósitos claros, insumos pertinentes y sus propuestas de mejora serán ideas de un líder con visión. Estarán puestos en capacitación, ayudados y asesorados, medidos para logara el éxito: tener al cliente contento.

Precusores no aquellos que se aprovechen de ellos. Con una visión clara de lo que es trabajar en equipo (Taormina, 1997, p. 18).

Es un estilo de liderazgo que comparte características básicas con el estilo visionario y estilo transformacional. Se orientan a desarrollar al máximo la competitividad de la organización para brindar un excelente servicio al cliente. Aunque hay que precisar que el liderazgo visionario y transformacional impulsa el desarrollo creciente del liderazgo virtual donde la tecnología de la información resulta ser preponderante; es el campo de las organizaciones inteligentes en su máxima expresión y del uso de medios virtuales a plenitud.

- Liderazgo Afectivo

En un contexto de incertidumbre y caos como el que estamos viviendo, aparte de la fortaleza de intelecto, es necesario que las empresas las instituciones promuevan el progreso de las fortalezas emocionales que sean quienes preparen a su gente para puedan sobrellevar dificultades adaptándose a cambios de contexto por medio de métodos de liderazgo afectivo. Estos empleados no solo van a ser aportadores de conocimiento a su ambiente de interrelación de trabajo, aportaran también sus emociones y sentimientos, entonces a las capacidades técnicas que son características del empleo, también se deben visualizar competencias de comunicación y de cómo es su habilidad social. En este sentido, el desarrollo y mantenimiento de un capital emocional óptimo en las organizaciones requiere líderes afectivos que entiendan y cohesionen a los empleados acorde con la visión, la misión, el carácter y los valores de la organización y del líder, logrando así confianza, competencia, autonomía y autoestima en los trabajadores que están dentro de cada institución y en el contexto con el que se interacciona. En tal sentido, Jovell (2007) “manifiesta que el liderazgo afectivo significa tomar en cuenta las expectativas que tienen los trabajadores de todas las áreas, sean los accionistas, propietarios, ciudadanos, trabajadores, clientes usuarios, consumidores y proveedores, que van a interactuar entre sí, previniendo el desarrollo de sentimientos negativos” (p.31).

Lo emocional como ingrediente del liderazgo afectivo es un recurso estratégico que bien gestionado, va a llegar a ser una ventaja que le permitirá ser competente esto para las instituciones y como seres humanos, ya que trabajadores con elevada inteligencia emocional son competentes al manejar sus emociones en forma afectiva y efectiva dentro de un contexto de incertidumbre e innovación permanente, que fomenta inseguridad, ansiedad, estrés, depresión, en la sociedad y en los recursos humanos de las instituciones, ocasionando bajos niveles de desempeño y productividad. Considerando tales dificultades, el liderazgo afectivo se orienta a promover la resiliencia, que viene a ser la capacidad y

habilidad que deben desarrollar las personas, directivos y demás trabajadores para afrontar con éxito las presiones que provienen del ambiente donde interactúan (globalización, inestabilidad, escenario competitivo, el poder de los clientes, búsqueda de oportunidades de cooperación, focalización en las necesidades de los clientes).

En este contexto de inestabilidad, las instituciones que quieren aplicar una gestión competitiva deben ser resilientes aplicando la dirección estratégica corporativa, una estructura orgánica efectiva, utilizando procesos y procedimientos formales e informales que dinamicen a los recursos humanos, incorporar personas a la organización con altos niveles competitivos y una cultura y valores que estén ampliamente compartidos y que sirvan como principios guías de los que es importante para la institución (Schneider, 2002).

## Capítulo III

### El liderazgo pedagógico

#### 3.1 Acerca del liderazgo pedagógico

Según Robinson (2012) afirma:

Que el liderar en pedagogía es la comparación del que lidera instituciones y el de transformarlas, conceptualizado como actitud usual acerca del desempeño de los maestros, la clase de coherencia, igual que la habilidad de responder a las situaciones de pedagogía relacionadas al enseñar correctamente y el saber bueno de los maestros (p.2).

Según Medina (2014) “El liderar pedagógicamente muestra una característica viva de los maestros, dicho así, lo mostro como la expresión innovadora usual de las escuelas y la invención de una culturización de transformación para hacer mejor las escuelas” (p.3).

Por lo que, el liderar pedagógicamente en la característica normal para el diseño, orden y mejora del rendimiento del maestro mediante adelante agrupado de capacidades establecidas y definidas para la labor de pedagogía fundamentado en saberes y vivencias direccionadas al manejo de capacidades de pedagogía importantes en directores de las escuelas. Es relevante indicar, que las correctas acciones de pedagogía en el salón direccionan a un mejor saber de los alumnos, por lo que, el crecimiento del liderar en pedagogía entre maestros crecerá las etapas de promoción, motivación y aumento de la

totalidad de las escuelas.

El significado de liderar en un enfoque de concebir lo que se da indica a una agrupación de habilidades que posee un profesor para direccionar a otros, motivarlos para que laboren con energía y logren una agrupación de propósitos establecidos por la escuela. Por lo que, el líder de pedagogía es una persona profesional que se encuentra en continuo aumento de saberes, mejorándolos y estructurándose como actor de proactividad, con capacidad de adaptación y hacer una buena labor en grupo. Por lo que, el líder de pedagogía, además, tiene que expresarse, correctamente, con métodos y actitud, con dones para la elección de las perfectas decisiones en todo tipo de situación y hasta presionado, tiene que conocer la negociación y tener la totalidad de requerimiento que requiere dicha característica.

Además, Gu, Day, Ko y Sammons (como se citó en Medina, 2014) afirmaron que el liderar, específicamente es dinamizado y completo, al igual inventa un ambiente bueno, de motivación de saberes y de la culturización, significa transformaciones buenas en las actividades de los maestros con consecuencias eficientes en las respuestas de saberes de alumnos. Dicho molde nacido del estudio del liderar compartido y su conexión con los elementos del molde, tratan de la ayuda y apoyo de los maestros y el desempeño de los alumnos, viendo lo mejor de su rendimiento y los aumentos en los propósitos indicados (p.94).

Respecto a lo indicado los maestros usualmente son comunicantes con sus colegas, con estudiantes y de mucho compromiso son los otros entes del educar, al igual son motivadores de la transformación y de la mejora en las tácticas y métodos de enseñar y promotores de un pensamiento de motiva el aumento de pedagogía en orientación a la escuela.

El liderazgo en pedagogía se fundamenta en la fe común y en la confianza de uno

mismo con el fin de hacer sentimientos buenos en los individuos, apartados de la apatía y amable con otros trabajadores en diferentes ambientes que muestran la eficiencia y el poderío de su actitud en dirección al perfeccionamiento y mejora de la escuela. Así pues, el líder tiene el compromiso con sus colegas, alumnos y su persona.

Bolívar (2014) indica que este es: Un líder motiva en el avance de los alumnos, por lo que también, en el manejo de administración y de la escuela está bajo el líder de pedagogía compartido, teniendo tareas y obligaciones en el manejo administrativo y es el encargado del ir con las normas y ordenanzas de la escuela (p.24).

Respecto a lo indicado, el liderazgo en pedagogía se conecta con la totalidad de factores en la escuela mediante métodos de interacción conectados y el ambiente, que se muestran de manera cambiante y actitudinal de la totalidad de sus actores accionados y dinamizados de la institución, los que se hallen cercanamente conectados por sus saberes y aprendizajes, tareas, valoraciones,

Procesos y muestras obtenidas o conocidas en la agrupación. De igual manera se indica que su manera de comportarse y verse cambia las acciones malas de otros colaboradores, de manera que su acción da valoraciones, motivación y un molde de actitud buena y beneficioso en dones personales y por lo que la calidad de ofrecimientos que se dan.

### **3.2 Enfoque e importancia de liderazgo pedagógico**

Si es verdad que la situación del líder pedagógico de dirección se transformó en una situación de interés intencional, según la (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE], 2009) es un enfoque prioritario de administración de educación en mira que rinde una tarea de decisión en el perfeccionamiento de respuestas de escuela al motivar en los ambientes y el desempeño del maestro.

Existe una duda según las direcciones, por las tareas que no son las correctas, actualmente, la administración de los colegios posee como enfoque primordial la administración. Pero, “eso no contesta a su objetivo específico, la generación de ambientes adecuados para el alcance de saberes, contra esa verdad se necesita ir en dirección de un manejo del líder de pedagogía, que haga una tarea cambiante en la escuela” (Ministerio de Educación [Minedu], 2014, p.13). Dichos sucesos han causado que el líder en la escuela vaya a ser principal en la sistematización de la educación y ejecutarlo factible necesita de enfoques de acción. OCDE (2009), plantea cuatro ejes:

- Definir nuevamente las tareas del líder del colegio muestra dar más personalidad a las direcciones con ayuda correcta, definir las tareas del líder de la escuela y alcanzar buenos saberes como resultado en los alumnos.
- Repartir al líder de pedagogía, motivar, beneficiar y ayudar al compartir del liderazgo.
- Promover capacidades para un líder correcto tomándolo como una continuación.
- Realizar a un líder significativo y duradero.

Respecto a esto, se toma en cuenta al líder de pedagogía que promueven direcciones, como factor importante de la escuela y la eficacia e igualdad en el alcance de saberes de los alumnos.

### **3.3 Liderazgo pedagógico como gestión y de enseñanza**

Dice Rodríguez (2011) el líder de pedagogía se establece en la administración y lo que se enseña. Los líderes de administración poseen un choque bueno en los maestros, alumnos y sociedad. El líder de direcciones es un elemento de mayor relevancia del aprendizaje de los alumnos, debido a que, hará en el maestro un molde a seguir específico a través de motivar y en la promoción de las habilidades y competencias, igual que en el suceso y entorno de

la escuela. Ósea, las situaciones de pedagogía son las de mayor significancia en la escuela, por lo que, el liderazgo en pedagogía, la dirección, tiene que promover una tarea o papel muy correcto en la promoción de los ejercicios del maestro, en la calidad de las mismas, y el choque que muestran acerca de la calidad del saber de los estudiantes.

Además, Leithwood (2009) indica que el choque bueno acerca del saber va mediante 4 certezas: El líder del colegio ayuda de forma relevante al perfeccionamiento del saber de los estudiantes. El líder en las escuelas es desarrollado principalmente por la dirección y los maestros y es posible compartirlo. Ciertos ejercicios de líderes son válidos en la totalidad de ambientes. Liderazgo bueno que labora con diversas clases de estudiantes definen los ambientes requeridos para el desarrollo de la escuela, la igualdad y la equidad (p.20).

### **3.4 Distribución del liderazgo pedagógico**

La totalidad de escuelas vivencias distintas formas de definir y compartir las tareas de las agrupaciones líderes. El dar las obligaciones es relevante para la promoción de los líderes en pedagogía de gran calidad, y esto da que la dirección sea el individuo de mayor responsabilidad, en legalidad y ser líder. De administración de las operaciones de la escuela. Se muestra de muchas maneras de compartir los líderes en las escuelas:

- Promover las agrupaciones de líderes y compartir obligaciones con operaciones del lugar.
- Promover el otorgamiento de líderes en los individuos de la escuela fundamentado en el saber bueno.
- Promueva el otorgamiento de liderazgo y una manera de surgir las acciones de los planes y la gestión.
- Ayudar a las recomendaciones de las escuelas en la promoción de obligaciones.

- Ejecutar un procedimiento de manejo completo y examinación al término de las obligaciones (OECD, 2009, p. 98).

Las características tienen que poseer conexión con una agrupación de reglas los que se toma completo decirlos. El objetivo de liderar en la pedagogía es el mejoramiento de los ejercicios de educación para el mejoramiento de saberes, particularmente de su tarea, se tiene que tener en cuenta el saber cómo una acción grupal, el líder tiene que ser moldes de reglas y actitudes que necesiten que los demás sean, las tareas y acciones de los líderes se mueven en el saber particularizado necesitado para el saber y la minoración, igualdad del ajuste de contabilizaciones.

Funcionando de directo el líder de pedagogía en la escuela necesita un paralelo, una sociedad de saberes, en el lugar de maestros y la sociedad de educación desarrollen, al mismo tiempo el rol del líder. Necesita que el papel del director es a la totalidad de etapas, no se limita a un lugar de formalización de burocracia o de condiciones, son la totalidad de las personas de los órdenes los que benefician los líderes de las instituciones.

En ese ámbito, el papel del director es mucho más, debido a que tiene que hacer más fuerte la promoción de profesiones del maestro con el propósito de que fuera el, un liderazgo en su ámbito, el líder del maestro enseña y sabe que el saber de los alumnos es la promoción de varios elementos y no solamente de la conexión de sus maestros.

### **3.5 Tareas del liderazgo pedagógico**

El líder de pedagogía, a etapa de colegios, desarrolla un papel muy importante en el desempeño de transformaciones de ejercicios de maestros, en la calidad de esas, y en el choque que muestran acerca de la calidad del saber de los estudiantes (Anderson, 2010). En el líder de colegios eficientes y que se hacen mejor, el liderazgo se concentra en elementos conectados con lo que se enseña y el saber, que en diversos (de la

administración) (Muijs, 2003); la focalización se enfoca especialmente en la administración de los saberes y hace mejor los ejercicios de maestros.

El liderazgo en pedagogía, respecto a las prontas exámenes, enfoca su desarrollo educacional en realizar revisión de los propósitos y metas de la determinación, la planeación y programaciones de análisis y los métodos para su ejecución. Ordenar, direccionar y ver las instalaciones de labor táctica de pedagoga y de desempeño de los maestros del lugar donde se labora. Dicho así, da seguridad de que hay estrategias para los sistemas de datos informativos de cualidades y cantidades del procedimiento de ejecución del currículo y las respuestas de los saberes y conocimientos (Minedu, 2005); pero, ciertas verdades se alejan mucho de dichas actividades, debido a que las diversas actividades, obligaciones nacientes y la no definición de responsabilidad da que no se hagan las tareas primordiales del liderazgo en pedagogía.

Los ejercicios elaborados por el liderazgo en pedagogía en escuelas que consiguen respuestas favorables se muestran, respecto al análisis (Minedu, 2008) en los posteriores procesos y actividades que hacen en las escuelas:

- Acomodan estilo a los requerimientos, se acomodan a diferentes.
- Tiene talento para administrar y ser llevar a transformaciones en la escuela en su actitud.
- Tiene don de gestión y ejecución de obligaciones específicas.
- Se evalúan a sí mismos.
- Más fuertes y de control (dan seguimiento, examinan, la labor de los maestros).
- Mayor progresión, innovación, hacen las transformaciones, toman retos y ven por la novedad.
- Más seguridad o enfoque de más adelante, mira del ambiente, planeación, orden).
- Mayor tecnicismo, menos desgano, manejo de técnica.

- Mayor motivación
- Laboran en agrupación, dan obligaciones, labor en colaboración.

Las cualidades que nacen previamente se encuentran inmersos en el ambiente de los colegio buenos, que se califican por promover de manera continua, el desempeño completo de la totalidad de sus estudiantes, sin importar lo que ya se prevé considerando su desempeño al comienzo y su contexto común, de cultura y financiero (Murillo, 2003, p.31).

En dicho ámbito, el liderazgo bueno es parte de la revisión de la transformación y la calidad de la formación, a través de continuas apariciones en los salones, ver y hablar con los maestros y alumnos de una forma extra curricular, con objetivo de ayudar a mejorar, y, además, hacer una examinación curricular. El seguimiento, examinación y monitoreo del liderazgo y de la agrupación de técnica se hace fuerte por los procedimientos y reglas de labor agrupada, donde los maestros examinan información de su persona acerca de los ejercicios de pedagogía, y, además, por las respuestas de saberes que ya se van obteniendo (Anderson, 2010).

La obligación del liderazgo que examine y siga tiene que apoyar a los maestros de los colegios a obtener saberes, capacidades y dones, desempeñar sus saberes, direccionar y comprender momentos, y que este comprenda y piense para que halle opciones de respuestas a situaciones que hacen mal el rendimiento (Balzán, 2008). Dicha conexión que se muestra en la examinación y el seguimiento se muestra en necesidades y cualidades básicas del liderazgo en pedagogía, que se encuentran otorgadas por la escuela, así, las obligaciones que tienen que desarrollar los líderes de pedagogía tiene que ayudar a que los maestros hagan sus ejercicios y no haya hundimiento en la costumbre de la tarea común, la dirección de infantiles, poca actuación de los estudiantes, continuación en planes y desaliento, entre otros.

La obligación del liderazgo en pedagogía se muestra primordialmente por 3 enfoques (Balzán, 2008) desarrollándose como: planeados, ordenador y examinador.

- Planificador

El planear es tenido como la más elemental de las obligaciones, debido a que de esta nacen las otras. Mientras se planea, el orden tiene que definir, a la medida que sea correcto, factores como los propósitos de la calidad y las necesidades para la producción, el requerimiento de definir procedimientos, tareas, y de ser herramientas definidas para la producción (Balzán, 2008).

Por lo que, la planeación es, la decisión anticipada de que realizar, como realizarlo, en qué momento y quien tiene que hacerlo, definir las necesidades para lograr los objetivos de forma sencilla, buena, correcta y menos costosa. El planear es el procedimiento que ejecuta el que supervisa, seleccionando y ejecutando las buenas metodologías para alcanzar las metas (Chiavenato, 2000).

Por lo que es requerida la planeación de los que supervisan, y así exista una notable formación de las etapas que se tiene que ver en el procedimiento que tiene que realizarse, y lograr el alcance de fines y propósitos definidor, que aseguren la victoria del procedimiento en la totalidad de ambientes de educación, dicho procedimiento de planear lleva al que supervisa con conocimiento de los sucesos que se dan en el contexto, y conocer previamente como ejecutarlos.

Dicha planeación, también, dejara definir las situaciones problemáticas y direccionar la misma tarea de resolverlos, es la opción verificada y el requerimiento de revisión de los métodos y técnicas que den esa mira, una mira del líder vencedor y fundamental es lo que da que el líder labore en el perfeccionamiento de su gente, sus métodos y las técnicas se planean para la victoria.

Así estructurar una culturización vencedora, en donde la totalidad de participantes

den el 100% y ejecutando dicho enfoque personal, definiendo métodos de personalidad y de apropiación de los organismos, explicado de diversa manera, los colegios en donde se desempeñe la persona con una actitud agrupada.

- Organizador

Las obligaciones del que supervisa maestro requieren una lista de requisitos elementales, donde está el orden. El que supervisa tiene que ordenar el procedimiento de forma que le apoye a que su fuerza en agrupación sea buena, la dirección de la labor, las tareas que tiene que desarrollar, conocer en qué lugar y como tiene que ejecutarla. También, el que supervisa define las acciones, las ordena por relevancia respecto al requerimiento y las da.

El programar es fundamental, debido a que así los diversos participantes del lugar conocen lo que pasa en el colegio y, además, son capaces de tener preparados ordenadamente para ver los diversos factores de la programación.

Por lo que, trata de una definición y organización de la totalidad de factores que participan en el procedimiento, ósea, la definición de una formación de funciones de la escuela. Se especifica que ordenamiento entiende: el emprender de acciones por sus formaciones, ámbitos, etapas, agrupaciones y, además, su formación designada a autoridad a diversos a través de la asignación de obligaciones (López, 2003, p.45).

Así, es posible mencionar que una actividad de supervisión ordenada da mayor favorecimiento a la escuela y, de esta manera, beneficia a la comunidad, debido a que deja que se prevean momentos y poseer un enfoque de labor en agrupación, dicha tarea se conecta con la actividad de seguimiento de la pedagogía que el que supervisa y dirige tienen que desarrollar, no solamente por obligación, sino por los valores de profesión personal.

- Evaluador

El aseguramiento de cumplir lo planificado enfoca la particularidad de la tarea del que examina, verificar si la totalidad se ha ejecutado según la programación, a los mandatos dados y a las reglas de admisión, además, funciona para la determinación de lo hecho, con valores, y si se requiere, ejecutar elementos de corrección, de forma que el hecho se dé respecto a lo planeado, y de esta manera alcanzar los objetivos establecidos.

Así, se da la etapa del procedimiento de enseñar, de suma relevancia para la aseguración del saber en los procedimientos de conocimiento.

Con el seguimiento se consigue una transformación continua, planeada y examinada, la labor agrupada, sistematización de transferencia buena, la toma en cuenta del líder, la vista de efectivas conexiones del personal, Requeijo (como se citó en Finol, 2004). De esa forma, la examinación es la labor que el que supervisa tiene que, para la aseguración se los objetivos establecidos se alcanzaron con satisfacción, si no, tendrá que redireccionar el procedimiento para mejorarlo.

El papel que tiene el liderazgo de pedagogía inmerso en la escuela es importante en el desempeño y estructuración de pedagogía y currículo de la institución, dicha gestión, direccionada a lo pedagogo, se halla en el ambiente de administración de las definiciones de educación, dicho así, administración del currículo es un conocimiento, pero no táctico, sino uno acerca del momento en el que se da, la concentración, la indicación, inventar ambientes para reflexionar, reorganizando acerca de la acción, indagando Bleimar (como se citó en Tello, 2008).

La administración de dirección del currículo es el fundamento de la administración de dirección del colegio, que posee por capacidad el procedimiento de elegir y decidir conectados con la especificación, muestra, orientación y desempeño de lo que va a ser instruido y conocido por la persona y la comunidad, en la indagación de dicha figura de personalidad y agrupación comunal establecida por la sociedad,

inmersa en el enfoque de lo que es la comunidad (Arroyo, 2009, p.7).

La administración del currículo se conecta con la muestra, desempeño, logro, formación y examinación del currículo formado, instruido y verificado en la totalidad de ambiente. Lo previo requiere poner y manejar el currículo (Rohlehr, 2006).

Comprendida de esa manera la administración dirigida en el currículo, su gestión de los saberes y ejercicios de educación, se muestra requerido hacer una diferencia específica de los que direccionan y ejecutan dicha tarea en las escuelas, ósea, hay inmerso en la agrupación de administración 2 líderes, que distan en su tarea y valores personales, el primero direccionado en la gestión de escuelas y otra pedagogía, enfocado en el currículo y la pedagogía.

- Supervisión pedagógica

Es cierto que los análisis que muestran las tareas del liderazgo en pedagogía ha especificado y contextualizado dichas en 3 o 4 ambientes primordiales, tratadas como planear, evaluar y organizar, respecto a la verificación y obtención de muestras acerca de ejercicios de pedagogía, la examinación tiene una tarea crucial en el desempeño de organismos de las escuelas, que tiene gran cantidad de ambientes, incluso también en de lo educacional.

Hay diversos conceptos y críticas acerca de la examinación de la educación, pero la totalidad de estas la toman como enfoque que motiva a las actividades de mejora y perfección del currículo, su rol específico es el de la determinación de momentos, encontrarlos y dar críticas acerca de cómo ejecutar en todos los ambientes, es decir, es la mejora de la enseñanza, la examinación del maestro, el líder de lo curricular y la gestión de la escuela (Lastarria, 2009).

- Acompañamiento pedagógico

“Tiene que comprenderse como es actividad que aparece de la examinación de

educación, mostrada en diversas definiciones, en una opinión o enfoque como las personas que van junto a cierto, o que se juntan de algunas otras” (Cavalli, 2006, p.1).

En ese contexto de lo sociólogo, el seguimiento se estructura de actividades de educación que le funcionan de "andamiaje" (en el sentido Vygotskyano de la palabra), que le dejan a un alumno adueñar las capacidades de cognición, individuales y de saber, para cumplir sus metas de formarse como individuo en los dos enfoques, individual y social, que le dejan ser él, comunicación con sociedades y agrupaciones de muestra (Ocampo, 2009).

Un concepto de menor antigüedad comprende el seguimiento de maestros “como fin y mejoramiento de herramientas para que los maestros elaboren métodos que hacen viable un saber importante” (Batlle, 2010, p. 104).

Algunas de las miras del centro de la tarea de supervisar y seguir es el hablar, que si es que es buena en el que supervisa o da el seguimiento, especifica los alcances de las escuelas al completar a la persona al procedimiento de metamorfosis. Dicho así, la transmisión es el procedimiento de dar palabras a un oyente mediante ambientes específicos, y retener una contestación para verificar la comprensión de ambos, Balzán (como se citó en Hernández y Rodríguez, 2008).

En fines de motivar y elaborar un líder y seguidor bueno, partiendo de una mira de comunicación, tiene que tener una actitud de oyente y entendedor del enfoque de la persona, ser empático y conocer cómo entender las personalidades de la persona, ser sereno y adentrarse en la salud de la totalidad de participantes, tener buena fe en sí mismo y balance de emociones, ósea, liderar, mostrando habilidad en sus acciones día a día (Balzán, 2008).

Los diversos conceptos del seguimiento se conectan con lo pedagogo, en el ámbito de comprender esa final como expresión de instruir o dar educación. Además, es posible

conectarlo con el adentramiento que se da a medida que una persona ayuda a otra mediante la instrucción, usando tácticas y métodos para ejecutar un desarrollo de la educación eficaz. Es de esa manera como se forma una comparación en lo que trata el seguimiento de pedagogía y la mira de ella, dicho así (Cavalli, 2006) señala que el seguimiento de pedagogía, es el método específico que trata en dar ayuda táctica y buena (de emociones, virtudes y bueno), con el fin de motivar el procedimiento de transformación en los ejercicios de los primordiales participantes de la sociedad de educación.

El seguimiento se enfoca en el desempeño de las habilidades de maestros, partiendo de ayuda táctica, comunicación y promover el pensamiento del profesor acerca de sus ejercicios en pedagogía y de la administración del colegio.

## Capítulo IV

### El liderazgo transformacional

#### 4.1 Definición de liderazgo transformacional

Para Bass y Avolio (1994) “El liderazgo que es transformacional supera a el liderazgo transaccional...El líder transformacional suelen realizar acciones tanto transformacionales como de manera transaccionales, esto no es necesariamente lo mismo con los transaccionales” (p.3).

El líder transformacional o transformadores siempre están apoyándose en las referencias fuentes que pueden ser propias que tienen la fuerza que permiten desencadenar conductas positivas e incentivar a los trabajadores. Esto es muy diferente a los que son líderes carismáticos o transaccionales, los que son transformadores tiene una influencia que es desencadenante de aceptación de sus trabajadores y de sus valores. Estos valores son los que guían el tomar decisiones precisas y tener un comportamiento que siga siendo ejemplo de sus seguidores, ya que sus trabajadores comparten estos valores y no va depender solo de sus mandatos. Los valores que más se debe practicar es la confianza, la empatía, la sinceridad, la honestidad, entre otros, y lo van a poner en práctica.

Los valores van a guiar el actuar de los trabajadores y dejar que el líder transformacional pueda confiar en el trabajo que estos realizan. En otras investigaciones se ve a este líder también como un dirigente o un servidor, y no sus jefes. Entonces, el líder

deberá actuar de tal manera los que trabajan para el sean más que subordinados personas que se auto dirijan.

El líder que es transformador pondrá en práctica tres formas de conducta: establecen marcos que son de referencia, tiene una visión y administración de las impresiones (Bass y Avolio, 1994):

- Visión; Tiene la habilidad de que la visión sea compartida es decir tome en cuenta a sus trabajadores.

A pesar de que los trabajadores ya se sientan cansados, se frustren, estén desencantados y piensen en renunciar; a pesar de esto, estos líderes son transformadores y tiene una visión clara, inspiran a sus trabajadores y estos progresan, siguen con acciones mínimas. Las premisas serán que los seguidores “se comprometan” con las metas y el líder tenga planificar para contagiar la fuerza de sus actos con la idea de lograr las metas trazadas.

- Establecimiento de marcos de referencia.

El líder que es transformacional es arriesgado y siguen nuevas metas y diferentes rutas para lograr sus objetivos. Estos deben ser retadores para llegar al nivel y establecer marcos que sean de referencia de lo que quieren para adelante. Por lo cual, motivan y trabajan impulsando productos o servicios interesantes durante su progreso, ellos siempre proponen técnicas creativas, siempre retan a la rutina, y rompen los esquemas y los modelos mentales que son tradicionales.

- Administración de las impresiones.

El líder que transforma va a usar estrategias para poder hacer ver su atractivo ante los que lo siguen, esto se conoce como el administrar las impresiones. Estos líderes tienen la habilidad de llamar la atención de los que le siguen con discursos, metas claras y actos.

El líder que es transformacional va guiar por medio del ejemplo. Todo lo que hacen

está encaminado a expresar y dar refuerzos positivos de valores que sean el pilar de su empresa.

El líder que es transformacional está en toda y cada parte de la empresa. De la misma manera, se sienten personas que son parte del cambio, se arriesgan con valor, tienen confianza del trabajo realizado por los que le siguen y se sienten bien y creen y comparten sus ideales con los que le rodean. Ellos despiertan la motivación y la confianza de sus trabajadores y contribuyen a aumentar el éxito gracias a la eficacia de sus trabajadores y estos saben ser resolutivos. Entonces al ser maestros y al mismo tiempo supervisores, van a dar la responsabilidad a los que le siguen, dejándoles la autoridad para ser luego sus socios.

Si hablamos de estos líderes, en un contexto que está en constante cambio y de nuevas innovaciones, un contexto que es de más competencia, van a ser los que más se necesitan o los más apropiados para la gerencia de nuestras instituciones, principalmente las que son gubernamentales, porque estos nos dan seguridad de visión, alta confianza y son arriesgados, influyendo en los demás para darles seguridad, participan con entusiasmo en las actividades del grupo e incentivan con mecanismos positivos.

Según Bass (como se citó en Fishman., 2005) los líderes que son transformacionales son los que:

- Elevan los niveles de responsabilidad de los que trabajan para ellos, son conscientes de la importancia del logro de metas.
- Es de ayuda para los que conforman su equipo superando lo que es de interés personal, por lo cual van a buscar el bienestar de su grupo y de su empresa (p.13).

Este tipo de liderazgo no va significar que los que trabajan para el líder seguirán cualquier meta, tiene que buscar un cambio, romper los esquemas, por último, tiene que ser algo que trascienda.

Son los líderes los que deben ser de ayuda, y buscar que se ponga a un lado el egoísmo y que sean impulsados a trabajar siempre en servicio de grupo (Fishman, 2005).

Según Goleman (1999) ser un líder transformacional va llevarte a movilizar a tu grupo al cambio, incentivando a sentir placer por el trabajo que realizan. Para esto, van a tomar en cuenta lo que piensan de la visión, de los valores; convirtiendo al trabajo en la manera como se afirman moralmente, demostrando su compromiso con las metas tomándolo como una misión mayor que afirma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada.

Por lo expuesto el líder que es transformacional va a estar orientado a la transformación de las IE, por medio de nuevas visiones que se establezcan en equipo. Este modelo de líder transformacional tiene en esta última década la atención en lo que a educación se refiere; porque va permitir que la escuela sea reestructurada por medio de cambios que sean positivos, con el compromiso de los maestros para el logro de una visión que será compartida, trabajando en equipo; influyendo en la mejora del trabajo del docente y por consiguiente el aprendizaje de los estudiantes.

#### **4.2 Principios de liderazgo transformacional**

Basado en principios que son la base de su estructura:

- Los seres seguimos a aquellos que nos motivan, nos estimule y este más allá de nuestras expectativas.
- Un ser con visiones y mucha pasión por lo que hace y por lo que quiere lograr, esta persona le va dar sentido a los eventos y a los procesos.
- Mostrando que el un contagio de entusiasmo y energía será la mejor manera de lograr nuestras metas.

De este mismo tema habla Fishman (2005) diciendo que este líder que es

transformacional es tomado como el que es más positivo, y que se distingue por las siguientes características: Va incrementar los niveles de compromiso de los que trabajan dentro del equipo sobre la meta que se común.

Es de ayuda para los que forman parte de su equipo y está preocupado por sus problemas personales, sus intereses y los va llevar a encontrar la causa que es noble y que permitirá el bienestar del equipo y de su organización.

Al respecto Fishman (2005) en la figura una rueda del líder interior que va representar al liderazgo transformacional con sus dimensiones que son propuestas iniciales de Bass.



*Figura 1.* Rueda del liderazgo interior Fuente: Fishman (2005).

### 4.3 Componentes del liderazgo transformacional

#### 4.3.1 Influencia Idealizada.

En esta dimensión esta la parte llamada, siendo el más alto en un líder transformacional, se puede ver cuando este llega a ser como un ejemplo. Como modelo de forma de actuar para los que le siguen logrando que quieran ser como él. Este líder se ganará el respeto y la confianza. Esto gracias a que pone su mirada en las necesidades de su equipo, los intereses de la organización, es una de las actitudes que le dará este respeto,

al demostrar en su conducta a ética y la moral que le caracteriza haciendo uso de su gerencia solo si es necesario (Gorrochotegui, 1977).

Esto es parte del tema que está referido, sobre el líder transformacional porque esto se lo gana por su conducta adecuada. Prestigio ganado y otorgado al director que es líder, respeto y confianza, que son fundamentales para transmitir confianza y seguridad a sus maestros (Álvarez, 2010).

Huici et al. (como se citó en Castro-Silva, 2015) nos habla sobre la influencia de ideas se va a dar de dos maneras; en primer lugar se nombra a la influencia idealizada (atribuida), aquella que va tomar en cuenta el factor que hace que un líder sea admirados, respetados y que sean dignos de confianza; loa maestros que buscan ser iguales a este líder que es director; asimismo, la influencia que es idealizada es decir la conducta se va centrar en una forma de ser que asemeja al líder director..

Mendoza y Ortiz (2006) nos dice que ser carismáticos es como describen a los líderes transformacionales y los seguidores los percibieron los que trabajaban para ellos y también como personas muy morales, infundiendo confianza y son íntegros. Superan las crisis y festejan sus éxitos con su equipo. Lo caracterizan dos dimensiones que son parte de los atributos y de las peculiaridades de un líder incluyendo su forma de ser. El lema que le representa es. En lo correcto es en lo que cree... (p.121).

Por esta línea, como se dice anteriormente, la influencia idealizada será la parte más importante del liderazgo transformacional; llevándolos a mejorar en su parte personal y en su desarrollo profesional, los inspira el respeto y la manera como son tratados por su líder directivo, tratando de imitarlo, la visión, misión, valores, normas y objetivo de la empresa que son propuestos conjuntamente, por este motivo los maestros se sentirán comprometidos para el cumplimiento de metas.

### **4.3.2 Consideración Individualizada.**

El líder transformacional pondrá su mirada en los intereses y necesidades de cada uno de los que trabajan para él, siendo el guía para que estos se superen. Este liderazgo da muchas oportunidades para nuevos aprendizajes en un ambiente donde existe el apoyo, tomando a cada uno de acuerdo a sus características de acuerdo a sus necesidades demostrándoles la aceptación. Tiene una relación de manera personal con cada uno de los que le siguen (Gorrohotegui, 1997).

Esta dimensión indica que la relación y comunicación existente entre el líder director y los docentes se realiza de manera personalizada, teniendo siempre en consideración los intereses personales de cada docente, los que el director intentará encajar con los objetivos y la visión de la institución educativa (Álvarez, 2010).

Mendoza y Ortiz (2006) nos dice aquí se toma en cuenta los cuidados, la empatía y ofrecer propuestas y retos y oportunidades. Típicamente con escucha activa y un buen comunicador. Siendo el que es primero entre los líderes. Lo representa el lema: Estoy interesado en que te desarrolles profesionalmente y desarrolle su carrera dentro de la empresa... (p.121).

Por este tema, cuando hablamos de ser considerados con el individuo y se toma en cuenta a la forma en que el líder presta atención de sus maestros, ofreciéndoles ayuda de acuerdo a como son y qué es lo que necesitan brindándoles la debida asesoría y acompañamiento.

### **4.3.3 Estimulación Intelectual.**

Nos va describir va este tipo de líder como alguien que va a estimular a los que le siguen para que estos sean esforzados, adquieran habilidades de la inteligencia, busquen la innovación y la creatividad por medio de cuestionar constantemente su práctica, pueden

cuestionarse personalmente o individualmente o conjuntamente con su equipó; esto los llevara a buscar nuevos retos a problemas que ya están en discusión (Gorrochotegui, 1997).

Al mismo tiempo se va a referir a la preparación de los docentes, preparación que es permanente y continua, esta formación constante los llevara a crecer profesional y personalmente; usaran nuevos métodos entre ellos tecnológicos, así este maestro estar desarrollándose junto a los avances tecnológicos.

Para esto el líder también se tomará el tiempo para prepararse de forma continua, su formación le ofrecerá prestigio y autoridad para ser asesor, orientador, acompañante y monitor de los desempeños docenes dentro de las aulas y en la planificación y ejecución de las tareas (Álvarez, 2010).

De esto estamos hablando un incentivo, es decir el estimular a tener una formación intelectual, el maestro hace la reflexión sobre el trabajo que realiza, se da cuenta de sus fortalezas y de sus dificultades, buscando salir de ellas por medio de la investigación y con el apoyo de su líder y de los demás maestros.

González (2008) dice claramente que el director que permite esta estimulación intelectual de los que trabajan para él, también les da las perspectivas necesarias y soluciones creativas a las dificultades. De la misma manera va promover que los que trabajan para el reflexionen sobre el trabajo que realizan y que son prácticas, se den cuenta de esto y reflexionen cuestionando su trabajo para la mejora de su desempeño por medio de analizar los errores que se cometen en el aula.

Mendoza y Ortiz (2006) nos va decir refiriéndose a esta dimensión: Guía al líder a empoderarse y empoderar a los demás para que tengan en cuenta las dificultades y descubran nuevas formas de solucionarlas. Esta forma es muy utilizada por los padres de familia, y menos trabajado en instituciones. Lema que lo representa: ¿Y

esto como lo resolverá...? (p.121).

#### **4.3.4 Motivación por Inspiración.**

Se refiere más al sentimiento que va causar un líder en los que le siguen, quien los va a inspirar e inyectar motivación, brindándoles aprecio y ganas de hacer su trabajo.

Entonces se va poder observar un grupo que esta incentivado donde los miembros están optimistas y entusiasmados con la mirada en el futuro, se observa también una comunicación estrecha entre el líder y su equipo por esta razón se les ve comprometidos por el logro de objetivos (Gorrohotegui, 1977).

Ramos (2005) va a expresar que estar motivados e inspirados es parte de la forma de ser del líder quien le va a dar razón y propósito al trabajo. Son los líderes que van a motivar e inspirar a su grupo de docentes, mostrando lo que realmente se necesita

En ese momento y los motiva a seguir y cumplir propósitos ya establecidos con respecto a su trabajo teniendo en claro las metas. Este director va a lograr que sus maestros logren ver el trabajo como algo atractivo, dándoles retos altos y enseñándoles a trabajar en equipo.

Molero y Recio (2010) nos van a plantear que este tipo de forma de carácter de un líder es de aquellos que logran incentivar a los que trabajan para el Este director va a lograr que sus maestros logren ver el trabajo como algo atractivo, dándoles retos altos y enseñándoles a trabajar en equipo, por el bien de el mismo y de la empresa.

Mendoza y Ortiz (2006) nos van a decir que la dimensión motivación inspiracional es del líder que tiene la capacidad de inspirar a su gente para lograr desarrollarse a un nivel superior, esto les permite encontrar esfuerzos extras y mostrarles su gente lo que son capaces de hacer. El lema que le representa es: *Sé que puedes hacerlo mejor* (p.121).

El incentivar a los maestros es realmente importante en este tipo de líder sobre todo porque encontrará el compromiso de este, con respecto a mejorar su trabajo y permitirle la mejora de su práctica pedagógica, entonces buscando esto el director va hacer que la tarea se vea atractiva y debe dar señas claras de lo que es el propósito de la tarea.

#### **4.3.5 Tolerancia Psicológica.**

Fernández (como se citó en Mera 2014) Esta dimensión se va a dar cuando este tipo de líder tiene la habilidad de tener como un recurso: el sentido del humor y de esta manera soluciona diferentes situaciones que se pueda suscitar.

Casi siempre en las relaciones dentro de la IE, sobre todo si hablamos de la relación con el líder se va encontrar situaciones de tensión y mucha ansiedad en el trato de día con día; teniendo este tipo de realidad va a ser importante que el líder sea muy alegre y cuente con buen sentido de humor demostrando que de esta manera se suavizan algunas situaciones de dificultades o problemas, tratos o roces a las que a veces están sometidas las relaciones director y docentes (Álvarez, 2010).

Por esta razón, en esta dimensión está referida a como el líder hace uso del buen carácter cuando va a dar recomendaciones o resolver ciertas dificultades, haciendo que se supere estas situaciones (Bernal, 2001).

Sabiendo que cuando hay varias personas en un mismo equipo, siempre estas van a estar llenas de diferentes emociones; en este sentido la relacione entre el alumno y el maestro va a ser una de las partes más importantes para que la IE se desarrolle día a día. Volviéndose fundamental que el líder maneje algunas dificultades con la convivencia, y logre el equilibrio. Es así que la dimensión tolerancia psicológica llega a ser una alternativa importante cuando se refiere a solucionar conflictos.

#### **4.4 Liderazgo transformacional y su aplicación en las relaciones interpersonales**

Este tipo de liderazgo va a ser el resultado de intercambiar las experiencias que sean personales siempre con las personas que nos rodean dentro de nuestro entorno social, observando que este interaprendizaje se presenta mejor en un contexto de trabajo, entre amigos, en la familia, etc., también la encontramos en la interrelación de los miembros de una empresa sea afectiva o cognitiva.

Gracias a las investigaciones de Jhon Barbuto y Mark Burbach (2006) sobre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales donde se observó una correlación alta y significativa entre inteligencia emocional en el liderazgo transformacional.

Estos líderes poseen una alta inteligencia emocional y van a prepararse sobre como reconocer que necesidades tiene los que le siguen y que estrategias usar para lograr revertir esto; adicionalmente el aprecio a su empatía gracias a la capacidad de ponerse en el lugar del otro, así ven con anticipación lo que van a hacer otros; seres que logran detener su carácter, ver como se sienten los demás, y llevarse bien con todos.

Zárate (2012) nos dice sobre este tipo de liderazgo, que “ser inteligente emocionalmente ya es popular y que es una necesidad para que el líder consiga el éxito, es decir que en hipótesis un líder que tiene inteligencia emocional es más exitoso” (p.96).

#### **4.5 Liderazgo transformacional y los procesos de mejora en Educación**

Los desafíos de estar en este nuevo ámbito son realmente retadores para lo que a educación se refiere, Gates (Bernal, 2001) nos dice que nos hallamos en el momento “i”, es decir información e internet, pues en nuestras aulas hay alumnos de la nueva generación.

Así que se dice que es importante hacer un diseño de educación diferente, pues debemos educar seres que tengan un alto nivel cognitivo y que sepan adaptarse a cualquier

contexto, seres hábiles e innovadores; donde sus principales valores sean la autonomía personal, creatividad, etc.

La propuesta es una institución que no se niegue al cambio (Bernal, 2001), donde se indique que es de suma importancia que definimos a una institución como un espacio natural que va a superar a diferentes espacios. Se dice también que las personas que están inmersas en educación, alumnos, maestros, padres tendrán el valor de asumir nuevos retos y cumplirán su rol.

El aprender debe ser continuo esto a medida que aprender algo nuevo sea realmente una realidad, ya que estos están en constante cambio, y cada vez más necesitan del ser creativos, interpretativos, investigadores, tener una habilidad para trabajar en equipo, ser tolerantes y que sepan convivir fortaleciendo los valores que son las mismas para todos. Para esto el líder debe ser mejor y su liderazgo debe ser el correcto, de acuerdo a Leithwood, Begley y Cousins (como se citó en Bernal, 2001) como empezar:

- Recocer a las instituciones como organización que no son perfectas, pero siempre están y son importantes para nuestra sociedad, porque a través de ellas se forma y nuestros niños pueden desarrollarse.
- Las instituciones permitirán un cambio en la sociedad, ya que la escuela va generar el aprendizaje, involucrando al estudiante a compartir, utilizar recursos lo que permitirá la mejora de la forma de vida y así será un buen ciudadano.
- Entonces el propósito de un líder debe tener tres aspectos:
  - Permitir la participación activa.
  - Tener claro la visión.
  - Apoyar a los miembros de la escuela para que logren superar las dificultades siempre con la mirada al cumplimiento de metas del equipo o institución.

Viendo esta realidad el líder que es transformacional esta como una forma de realizar

el cambio, esto se va lograr si el líder asesora a los que le siguen a mejorar sus capacidades, buscando fortalecer las capacidades, enseñándoles a superar las dificultades de forma creativa, permite el tomar decisiones personales y grupales, generando una forma de institución que busca el trabajo en equipo, persigue una visión compartida y que tiene valores comunes.

#### **4.6 Liderazgo Transformacional y Eficacia**

Chiavenato (1995) dice ser eficaz es la habilidad para lograr satisfacer las necesidades sociales, en otras definiciones esta eficacia tratara de encontrar la mejora, la solución de diferentes dificultades o propósitos que se plantean, entonces al logro de los propósitos que se plantean en cada institución.

¿Se mide la eficacia? Se va medir por medio de los productos, esto si hay responsabilidad y si existe liderazgo, aquí se observa el compromiso de cada uno, de la colectividad de la organización con su líder. Aquí se va observar también la motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional.

El modelo FRL (Full range of leadership) de Bass y Avolio dice que ser eficaz va buscar lo siguiente:

- Complacer las necesidades de los que colaboran con el líder.
- El líder sabe cuáles son las necesidades e intereses de los que colaboran con él.
- Se observa el compromiso y la colaboración de los que trabajan con el éxito de la institución.
- El líder es parte del equipo, y se desempeña como tal.
- A pesar de esto, una de las primordiales peculiaridades de un líder que transforma es lo que se llama efecto dominó o cascada, el que va afirmar que su líder tiene esa habilidad de apoyar y brindar ayuda a los que le siguen, para que luego ellos

sean transformados en líderes, estos también serán comprometidos a la transformación y al cambio cuando esto se requiera; así garantizará el sostenimiento de la institución afirmando que esto es eficaz y que será viable (Mendoza, 2006).

## **Aplicación Didáctica**

### **Proyecto: El liderazgo desde el mundo de los niños**

Edad: 5 años

Descripción:

La proyección del líder a partir del entorno de menores es una labor transversal debido a que se conecta con la totalidad de ámbitos del saber, se benefician de las situaciones que les deja conectar promoviendo de esta manera su actitud, su innovación, el respeto de los amigos, protegen su estándar, no tienen el miedo de realizar cuestiones a medida que algo no logra satisfacerlos en términos leves de experiencias de las normas dadas en casa y el colegio.

### **Objetivos**

Objetivo general

- Promover la participación accionada de los alumnos del 4to° a través de la ejecución de diversas acciones en su ambiente colegial.
- Objetivos específicos
  - Dar valoración de lo espontáneo del alumno en el salón a través de la acción en el salón usando métodos de cuestiones y contestaciones para todos.
  - Hacer demostraciones de temáticas de interés total en el salón y al exterior de esta para obtener la capacidad de hablar y derrotar el miedo a mostrarse frente a la gente.
  - Ser líder de juntas con apoderados para la motivación del alcance y derrote de complicaciones halladas en el salón.

### **Duración:**

Sesión 1: - La proyección del líder a partir del entorno de menores es una labor transversal

debido a que se conecta con la totalidad de ámbitos del saber, se benefician de las situaciones que les deja conectar promoviendo de esta manera su actitud, su innovación, el respeto de los amigos, protegen su estándar, no tienen el miedo de realizar cuestiones a medida que algo no logra satisfacerlos en términos leves de experiencias de las normas dadas en casa y el colegio.

**Recursos:**

- Personal
- Ordenador
- Cámara de fotos
- Cámara de Video
- Cuadernos
- Colores
- Carteles
- Colores
- Microsoft Word

**Actividades de Clase: Sesión 1****Propósito:**

La proyección del líder a partir del entorno de menores es una labor transversal debido a que se conecta con la totalidad de ámbitos del saber, se benefician de las situaciones que les deja conectar promoviendo de esta manera su actitud, su innovación, el respeto de los amigos, protegen su estándar, no tienen el miedo de realizar cuestiones a medida que algo no logra satisfacerlos en términos leves de experiencias de las normas dadas en casa y el colegio.

**Duración**

**Actividad Docente**

- El rol del maestro en desempeño de esta proyección es el de direccionar al alumno para la ejecución de la proyección.
- El maestro se tiene que hacer cargo de incentivar al alumno a analizar y adueñarse de las temáticas para que este logre dar saberes de significancia, que funcionen no solamente en la institución, sino en su vida.
- Además, es relevante mandarlo al alumno a la participación en acciones que le dejen aumentar su innovación e ideas, alcanzando la producción de textos, imágenes con conexión de la temática.

**Actividad Estudiante:**

- El alumno en su tarea tiene que asumir una postura accionada inmersa en el desempeño de la proyección debido a que es el que dará novedosos saberes, a través del análisis y conversación con apoderados, maestros y amigos, con conciencia del juicio que necesita tener en los ámbitos concentrados con lo que da una complicación en la sociedad.
- De esta forma el alumno posee un rol accionado en la muestra de la relevancia que tiene el cuidado del entorno para los maestros y los alumnos debido que es lo que dejamos al futuro.

**Evaluación**

La examinación se hará a través del desempeño de la proyección, ósea, mientras el desarrollo de las muestras, dramas e imágenes, además de lo expresivo del alumno.

## Sesión de aprendizaje

### I. DATOS INFORMATIVOS

Institución Educativa	:	N°2049 “Rosa Merino”
Director	:	Esteban Mamani Chura
Docente	:	Giulianna Janeth Vargas Rucano
Grado	:	5° años “A”
Turno	:	Mañana
Fecha	:	miércoles 13 de junio 2018

II. **PROPÓSITO:** ” Aprendiendo a ser pequeños líderes”

III. **SITUACIÓN DE CONTEXTO:** Los niños y niñas de nuestra IEI. Muchas veces vienen sobrecargados de emociones encontradas en su hogar, que no les permite desarrollarse de manera adecuada demostrando en sus acciones falta de autonomía, inseguridad, por lo cual les es difícil superar sus intereses personales por ello realizamos este proyecto para que sean niños capaces de asumir nuevos retos, intercambien experiencias y valoren sus logros.

IV. **PRODUCTOS:** Producción de textos, dramatizaciones, cartillas de niños líderes.

PLANIFICACIÓN DOCENTE		
¿QUÈ REALIZARÉ?	¿CÒMO LO HARÈ?	¿QUÈ REQUERIRÉ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la proyección</li> <li>• Hablaremos de la Importancia de la autoestima.</li> <li>• Hablaremos de cómo ser niños líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registramos las propuestas de los niños.</li> <li>• Realizamos asambleas.</li> <li>• Realizaremos</li> <li>• Dramatizaciones con títeres.</li> <li>• Les contaremos cuentos.</li> <li>• Leeremos textos iconográficos.</li> <li>• Realizaremos dinámicas individuales y grupales.</li> <li>• Produciremos textos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelotes</li> <li>• Colores</li> <li>• Plumones</li> <li>• Goma</li> <li>• Caja</li> <li>• Cartulinas</li> <li>• Cuentos</li> <li>• Módulos de psicomotriz y música</li> </ul>

## APRENDIZAJES ESPERADOS (adecuado al DCN y a las rutas de aprendizaje)

AREA	COMPETENCIA	CAPACIDAD	INDICADOR DE DESEMPEÑO
• PS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirma su enfoque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se respeta a sí misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra contentamiento acerca de su persona cuando trabaja y consigue sus objetivos en actividades diversas.</li> <li>• Acciona y decide personalmente y soluciona con personalidad problemas.</li> </ul>
• C.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es participe de temas sociales para incentivar al bien social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma una postura acerca de un tema social que le deja elaborar pensamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra sus pensamientos y decisiones a sus amigos acerca de una temática.</li> </ul>
• Mat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiga a través de metodologías de ciencias sucesos que son analizados por los cursos.</li> <li>• Acciona e imagina en matemática por sucesos de cantidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace problemas de momentos.</li> <li>• Comunica y representa ideas matemáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indaga y ve cosas, animales, sucesos o cambios en su ambiente usando sus sentidos.</li> <li>• Muestra la diferencia de cantidad de cosas a través de palabras, mucho, menos, nada, mayor que, menor que.</li> <li>• Muestra oralmente las numeraciones ordinales en contextos de la existencia normal acerca de la postura de cosas.</li> </ul>

Com.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de textualización en oralidad.</li> <li>• Habla de manera oral.</li> <li>• Comprende escritos textuales.</li> <li>• Producción de escritos textuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infiere el significado de los textos orales.</li> <li>• Interactúa colaborativamente manteniendo el hilo temático.</li> <li>• Recupera datos de diferentes escritos textuales.</li> <li>• Hace textos con claridad de sus pensamientos por la agrupación del escribir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuos teniendo en cuenta un referente hasta la 5ta posición.</li> <li>• Menciona de que trata el texto escuchado.</li> <li>• Responde preguntas.</li> <li>• Localiza información en textos que combinan imágenes y palabras.</li> <li>• Dicta textos a su docente o escribe a su manera según su nivel de escritura indicando el tema, el destinatario y el propósito.</li> </ul>
------	---	--	---

**FECHA 13 DE JUNIO 2019**

COMPETENCIA	CAPACIDAD	INDICADOR DE DESEMPEÑO	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
P.S. Confirma su persona.	Respeto a su persona	1.1.3. Muestra contentamiento acerca de su persona, a medida que trabaja y alcanza sus metas en diversas acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de Observación.</li> <li>• Anecdotario.</li> <li>• Registro de evaluación.</li> </ul>
C. Entiende escritos textuales.	1.2. Trata del concepto de textualizaciones orales.	1.3. Dice de qué trata el texto escuchado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de Observación.</li> <li>• Anecdotario.</li> <li>• Registro de evaluación.</li> </ul>

MOMENTO	ACTIVIDADES/ESTRATEGIAS	RECURSOS
INICIO	<p>Planificación, Organización, ejecución y desarrollo, orden, socialización.</p> <p>Actividades de rutina: saludo, rezo, tiempo, calendario, normas de convivencia, palabras mágicas, responsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectores y</li> <li>• materiales</li> <li>• Carteles</li> </ul>
	<p>Motivamos a los infantes presentándoles un pequeño drama de títeres acerca de “TODOS SOMOS ESPECIALES”</p> <p>Recojo de saberes previos: Le preguntamos ¿Qué personajes hemos visto? ¿Cuántos personajes eran? ¿Cómo se sentía el conejito?, etc.</p> <p>Problematización: Después de hacer la dramatización les preguntamos ¿Te sientes como el conejito Piero?</p> <p>Propósito: Que los niños y niñas se valoren a sí mismos y se den cuenta que todos son importantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• títeres</li> </ul>
DESARROLLO	<p>Les presentamos a los niños el texto iconográfico del cuento del “Todos somos especiales” hacemos las predicciones del texto y les preguntamos ¿Qué dibujos hay en el texto? ¿Qué observan en el escrito? ¿De qué piensan que es el texto? Luego damos inicio a la lectura del cuento del texto, y les hacemos las preguntas literales, inferenciales, etc.</p> <p>¿Cómo se llama el conejito? ¿Qué le pasaba al conejito? ¿Con qué animalitos se encontró? ¿Cómo se sentían los otros animalitos? ¿Quién aconsejó al conejo? Volvemos a releer el texto del cuento y les preguntamos ¿De qué se dio cuenta el conejo? ¿Cómo qué animalito te gustaría ser? ¿Cómo te sientes tú? ¿Por qué somos importantes?</p> <p>Dibuja y pinta la parte que más te gusto del cuento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Texto iconográfico</li> <li>• Hojas Colores</li> <li>• Lápiz plumones</li> </ul>
CIERRE	<p>Comentan con sus compañeros lo que han dibujado.</p> <p>Evaluación: Realiza asamblea para exponer sus producciones y los felicitamos, Un niño de cada grupo cuenta lo que más les gustó.</p> <p>Metacognición: ¿Qué aprendieron? ¿Cómo lo aprendieron? ¿Tuviste alguna dificultad? ¿Cómo lo solucionaste?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de meta cognición</li> </ul>

## Dramatización Con Títeres Del Cuento “**TODOS SOMOS ESPECIALES**”

Piero era un conejo que siempre estaba triste y sin saber por qué. Todo el tiempo se quejaba y no encontraba nada que hiciera su vida feliz. Un día paseando por el bosque se encontró con el caracol y le dijo: Eres tan pequeño, tan lento, No hay nada que te haga feliz. El caracol se extrañó mucho y le dijo: No conejito. Yo soy afortunado, llevo mi casa conmigo y no importa que sea lento, pues en donde me encuentre la noche, solo tengo que meterme en mi casa y dormir muy tranquilo.

Siguiendo en su camino Piero se encontró con la oruga y le dijo: Pobre orugita eres un animalito tan feo y te arrastras por la tierra, No debe haber nada que te haga feliz, La oruga asombrada dijo: Yo soy afortunada, pronto seré una bella mariposa de muchos colores y no me arrastraré sino volaré en hermosos jardines. El conejito estaba extrañado porque todos sus amigos tenían motivos para estar contentos, entonces Piero muy triste se fue a visitar al Sr. búho le preguntó cuándo tendrá un motivo para ser feliz. El búho le dijo: querido conejito tienes muchos motivos para ser feliz, eres un corredor veloz, tienes una vista excelente, das grandes saltos t tienes una familia numerosa, lo único que debes agradecer cada día es lo especial que eres, desde ese día

Piero empezó a ser feliz y se dio cuenta de lo valioso que era.



**Texto Iconográfico “ARIANA ES LÍDER EN RECICLAR”**

Ariana era una buena niña que botaba la basura al tacho



Recogía los papeles que veía en bolsas, sus desperdicios los guardaba en bolsa en sus bolsillos.



Muchos niños se burlaban de ella



Pero a ella no le importaba les decía que cuidaba el medio ambiente para que no se mueran los árboles



Ni la gente, entonces pidió a la naturaleza que le enseñara.



Lo que iba a pasar si no botaban la basura al tacho. De pronto todos se vieron en un terreno desierto



Los padres de Ariana y toda la gente comprendieron que debían



Cuidar el medio ambiente y la limpieza y siguieron el ejemplo de



Y vivieron felices y sembraron muchos.



### Síntesis

La comparación del maestro y el líder de pedagogía están en el comienzo de la autoridad de los dos, debido a que esta da el pensamiento de la comparación del manejo, obediencia. La autoridad del maestro viene de las etapas de arriba en la escuela, en conexión con la etapa que están según los alumnos.

El ser autoridad y líder a la vez en pedagogía viene de los alumnos con los que se relaciona y tiene su postura, leyes y valoraciones. Es autoridad de moralidad, por lo que se puede confirmar que el significado del liderazgo de pedagogía en todo tiempo tiene que ver con que haya un crecimiento del maestro acerca de sus infantes o alumnos, en la que ese crecimiento es de más altitud que la que tiene algún maestro de la escuela encima de sus alumnos.

Se tiene que enfocar, también, que la cualidad de mayor comparación en el liderazgo de pedagogía, ósea, su autoridad. Viene de un contrato de dos partes, del maestro y de los alumnos. La cualidad del liderazgo de pedagogía de un definido maestro inmerso en una colección de maestros está en la autoridad de su moralidad o verdadera que se tenga ante la agrupación de alumnos. Por lo que, no tiene lógica imaginar que esa capacidad es capaz de tenerla exteriormente o hecho por solo un maestro.

Si los alumnos de la agrupación llegaran con obligación, de cierta manera a firmar dicho contrato, no se conversa sobre liderazgo pedagógico, la particularidad del líder de pedagogía se encuentra en acrecentar la influencia de educación encima de los alumnos mayores a la etapa de hacer caso mecánicamente a los mandatos normales que vienen de la escuela.

En el caso del líder transformacional su objetivo es "transfigurar" a las personas y las escuelas. Transformar la manera de ser, viene de una nueva manera de pensar y sentir. El líder necesita de un nuevo pensamiento, con el propósito de un novedoso enfoque o mira,

es una transformación fuerte a que la actitud sea igual con sus ideales e incentive a transformaciones duraderas.

Por lo que, los gerentes manejan de manera lógica las acciones de la institución. Lo que conlleva a un planeamiento, orden, orientación y el manejo de la totalidad de acciones, métodos u obligaciones, sin planear lo accionado de manera buena, la institución no poseería nunca razón para ser o funcionar.

### **Apreciación crítica y sugerencias**

Un líder pedagógico, tiene que definir y ejercitar la fusión de las diversas sistematizaciones de habla con la totalidad de sus dirigidos, se consiga el complemento, con el objetivo de confirmar una labor buena con propósitos normales que motiven a lo novedoso en la labor del maestro.

Es requerido que en las direcciones y los otros integrados en el procedimiento de educación, haya un habla extensa que deje ejecutar las actividades elementales adentro de una agrupación o institución, estos son: Planeación, orden, manejo y examinación, debido a que la misma funciona para manejar las diferentes maneras de la actitud del personal, en esa ocasión determinada la especificación del líder de transformaciones institucionales de la dirección.

Haciendo contexto de lo mencionado, se verifica que inmerso en el procedimiento de educación, es de mucha importancia la consideración la comunicación, primero debido a que en la educación se necesita comunicarse con las personas, alumnos maestros, dirección, apoderados y la sociedad. Debido a que es requerido que los integrados formen un habla, no existen jefes cuando hay interacción, no existen jefes y se comunica a partir de la misma vivencia, para el poderío de unas palabras en cercanía con el que la persona se reconozca. No es acerca del convencimiento ni de las leyes, es acerca de encontrar una respiración de pensamiento y conseguir una fusión y decidir en la organización y su ámbito. Además, que haya la bidireccionalidad, conlleve también ser un procedimiento de comunicación horizontal, haya mutuo respeto, lo que significa que tiene que ser que toda persona de la sociedad que oye es capaz de opinar o expresarse libremente, y no solamente considera la que dice un individuo que sirve de oyente, además tiene relevancia lo que imagina, emociona y menciona el que oye.

## Referencias

- Acosta, G. (2017). *Quien realizó un estudio titulado: El liderazgo docente y disciplina escolar en los estudiantes del quinto grado de primaria de la I.E. N° 3077 El Alamo Comas*; Lima, 2016. Lima: Universidad César Vallejo.
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Alvarado, O. (1999). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Universidad de Lima.
- Alvarado, O. (2006). *Gestión de Proyectos Educativos. Lineamientos Metodológicos*. Lima: Universidad Nacional de San Marcos.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú. Editorial Juan Carlos Martínez Coll.
- Ander-Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Editorial Magisterio.
- Bass, B. (1990). *Manual de Liderazgo de Bass & Stogdill*. Nueva York: Fress Press.
- Bass, B. (2006). *Liderazgo transformacional*. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Líderes: las estrategias para hacerse cargo*. New York: Editorial Harper & Row.
- Blanchard, K. y Hersey, P. (1988). *Gestión de comportamiento organizacional*. New York: Editorial Prentice Hall.
- Bycio, H. y Allen, J. (1995). *Conceptualización de liderazgo transaccional y transformacional*. Journal of Applied Psychology, 80. 469-478.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Chile: Fondo

- Editorial Unesco.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Collao, O. (1999). *Administración y gestión educativa*. Lima: Editorial Tarea Gráfica Educativa.
- Conger, J. (1998). *Investigación cualitativa como la metodología fundamental para entender el liderazgo*. *Leadership Quarterly*, 9, 107-121.
- De Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: Biblioteca Normalista, SEP.
- Drucker, P. (1996). *Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Barcelona: Editorial Norma.
- Fiedler, F. (1967). *Una teoría de la eficacia del liderazgo*. New York: McGraw-Hill.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador*. Lima: Editorial El Comercio.
- Gallego, D. (2004). *La formación del profesorado desde la perspectiva de las organizaciones que aprenden*. *Comunicación y Pedagogía*, 195, 12-19.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: Editorial San Marcos.
- Goleman, (1999). *Liderazgo que obtiene resultados*. *Harvard Business Review*, Vol.78 N°2, pp.78-90, 2000.
- González, J. (2006). *De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa*. Volumen V, número 185. México.

- Griffiths, D. (1995). *Implementando la calidad. Con un enfoque hacia el cliente*. México: Panorama Editorial.
- Handscombe, R. (1993). *Liderazgo Estratégico*. España: Editorial: Mc Graw-Hill.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (2005). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Thomson Editores.
- Hermida, J. y otros. (1996). *Administración estratégica*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hidalgo, M. (2009). *Moderna gestión pedagógica*. Lima: Servicios gráficos Silva E.I.R.L.
- House, R. y Mitchell, T. (1974). *Teoría de camino-meta del liderazgo*. Contemporary Business, 3, 81-98.
- Huari, J. (2008). *Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del distrito y provincia del Callao*. Tesis. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Ivancevich, J. (1996). *Gestión: Calidad y Competitividad*. México: Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Jovell, A. (2007). *Liderazgo afectivo*. España: Alienta Editorial.
- La Serna, J. (2004). *Evaluando la Gestión Institucional*. Perú: Editorial Birey.
- López, E. (2017). *Realizó un estudio titulado: Liderazgo docente y motivación para las matemáticas, en estudiantes de básica secundaria y media de la institución educativa técnico departamental, Natania, Colombia*. México: Universidad de Montemorelos.
- Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en la Institución “Inmaculada Concepción”*. Los

- Olivos, Lima – Perú. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Martínez, Y. (2008). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Tesis. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Medina, P. (2010). *Realizó una investigación titulada: El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ministerio de Educación (2004). *Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos*. Lima.
- Ministerio de Educación (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima – Perú.
- Mintzbert, H y Stoner, F. (1995). *Teorías de la Administración*. México: Ediciones Granica.
- Nanus, B. (1992). *Liderazgo Visionario: Crear una convincente sensación de Dirección para su organización*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ortiz, A. (2014). *Realizó un estudio titulado: El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del Distrito Central*. Tegucigalpa: Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”.
- Pozner, G. (1998). *Análisis de currículo*. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Quevedo, J. (1996). *Propuesta de gestión*. Lima: Editorial EDUCA.
- Ramírez, L. (2001). *Educación un mejor destino*. En: Diario El Tiempo. Año XLIV. N° 13549. Opinión p 4.
- Redolfo, R. (2015). *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja –*

- Departamento de Junín – 2015*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2009). *Gestión pedagógica de instituciones educativas*. México: Astra Ediciones.
- Rojas (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana*. Tesis. Chile: Universidad de Chile.
- Rojas, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana*. Tesis. Chile: Universidad de Chile.
- Rossi, E. (2008). *Construcción y evaluación del Plan Curricular en la Universidad*.  
Lima: Editorial Hozlo S.R.L.
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina. Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Iroquel.
- Schriesheim C, & Kerr, S. (1977). *Teorías y medida del liderazgo: Una evaluación crítica*.  
Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Serna, H. (2002). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión. Teoría y Metodología*.  
Colombia: 3R Editores.
- Taormina, T. (1997). ISO 9000. *Liderazgo Virtual*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Teleña, P. (2008). *Evaluación de la Educación Física. Manual de trabajo para el profesor y el alumno*. España: Pila Teleña.
- Tyler, W. (1991). *Organización Escolar. Una perspectiva sociológica*. Madrid: Editorial Morata.
- Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos*

*Cooperativos*. Tesis. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Welch, J. (2005). *Winning (Ganar)*. España: Editorial Collins Vergara.

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

Zubiría, J. (2006). *Los modelos pedagógicos. Hacia una pedagogía dialogante*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.