

Modelo de Gestión Educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente

Mgs. Elena I. Muñoz Mirabá¹

e.ileana.mm@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-4495-9952>

U. Panamericana de Nicaragua
Ecuador

Mgs. Myriam M. Muñoz Muñoz

myrimu22@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-3460-9669>

U. Panamericana de Nicaragua
Ecuador

Mgs. Sandrita G. Muñoz Reyes

sandritam286@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-2298-5691>

U. Panamericana de Nicaragua
Ecuador

Mgs. Carlos J. Mateo Reyes

carlosjavier732011@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-8163-7503>

U. Panamericana de Nicaragua
Ecuador

RESUMEN

Las actuales exigencias de la educación, requieren docentes que estén altamente capacitados con competencias profesionales ajustadas a las necesidades sociales y educativas del siglo XXI, por lo que esta investigación tiene como objetivo implementar un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente, minimizando el impacto que estos cambios puedan producir en los educadores. Se realizó una investigación no experimental, transversal descriptiva, con enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta con dos cuestionarios referentes a las variables en estudio, obteniendo como resultados que el 58,4% de los encuestados indican que la gestión educativa es regular, el 41,6% menciona que es buena; lo que evidencia un notorio déficit en la gestión, en la variable de desempeño docente se muestra que el 8,34% presenta nivel bajo, el 79,16% de los docentes presentan un moderado desempeño profesional docente y solo el 12,5% tienen alto desempeño, demostrando que la mayoría del equipo humano no posee o no muestra habilidades para perfeccionar su labor, por ello es importante que los docentes adquieran habilidades para la aplicación de estrategias metodológicas, uso de recursos didácticos, desarrollen conocimientos básicos para la planificación de clases y el fortalecimiento de actitudes positivas, lo que se evidenciará en la calidad educativa.

Palabras clave: *modelo de gestión educativa; liderazgo transformacional; desempeño docente.*

¹ Autor Principal

Educational management model based on transformational leadership to improve Teacher Performance

ABSTRACT

The current demands of education require teachers who are highly trained with professional skills adjusted to the social and educational needs of the 21st century, so this research aims to implement an educational management model based on transformational leadership to improve performance. teacher, minimizing the impact that these changes may have on educators. A non-experimental, descriptive cross-sectional investigation was carried out, with a quantitative approach, a survey was applied with two questionnaires referring to the variables under study, obtaining as results that 58.4% of the respondents indicate that educational management is regular, 41.6% mention that it is good; which shows a notorious deficit in management, in the teacher performance variable it is shown that 8,34% present low level, 79,16% of teachers present a moderate professional teaching performance and only 12,5% have high performance, demonstrating that the majority of the team human does not have or does not show skills to improve their work, therefore it is important that teachers acquire skills for the application of methodological strategies, use of teaching resources, develop basic knowledge for lesson planning and strengthening of positive attitudes, which It will be evidenced in the educational quality.

Keywords: *educational management model; transformational leadership; teacher performance.*

Artículo recibido 20 marzo 2023

Aceptado para publicación: 05 abril 2023

INTRODUCCIÓN

El desempeño integra acciones fundamentales para el cumplimiento de objetivos o metas de una organización, en las instituciones educativas el desempeño docente estima la calidad profesional de la actuación del profesor como la predisposición al trabajo, desenvolvimiento pedagógico, cumplimiento de sus responsabilidades laborales y normas de convivencia, compromiso social e institucional, mejora continua, entre otros aspectos que aseguran el óptimo servicio educativo que ofrece la escuela.

Docentes con excelente formación académica, apoyados por las autoridades y valorados en su desempeño son esenciales para garantizar una educación de calidad y el logro de los objetivos educativos para el desarrollo sostenible de la Agenda para el 2030, sin embargo datos de la UNESCO (2021) muestran que a nivel mundial el 15% de los docentes carecen de formación básica y cualificaciones que permitan adaptarse a los cambios y necesidades de la educación actual.

En América Latina y El Caribe, el BID (2020) en su estudio “profesores a prueba: claves para una evaluación exitosa” indica que existen un déficit, pues solo 5 de los 19 países en estudio poseen estándares de desempeño docente, además se evidenciaron prácticas pedagógicas inadecuadas, bajos niveles de conocimiento y baja efectividad docente, lo que afecta la calidad educativa de la región.

Por su parte Ecuador, en la última evaluación realizada por el INEVAL (2016) donde se evaluó a 92.892 docentes en cuanto al desarrollo profesional docente, los resultados señalan que en la dimensión de saberes disciplinares solo el 0.3% se encuentra en excelente, por tal razón el ministerio de educación oferta un sinnúmero de cursos gratuitos de diferentes tópicos para fortalecer este aspecto.

En la provincia de Santa Elena, en el estudio realizado por la Universidad Estatal Península de Santa Elena dirigido por Puya (2019) muestra que solo el 14,5% de los docentes de la provincia se ubicaron en la calificación de excelente en cuanto al desempeño profesional, lo que es preocupante para el desarrollo de la localidad.

Esta investigación busca la solución a una problemática dando sentido humanista a labor docente, los índices de desempeño en la actualidad no muestran resultados positivos, lo que afecta la calidad educativa brindada, por ende los procesos pedagógicos no serán los adecuados para una generación nativa digital, con necesidades distintas en grupos diversos, por lo que es importante la implementación

de un modelo de gestión educativa que promueva un mejor desempeño docente.

Dentro de la relevancia social se encuentra mejorar las prácticas docentes, que mediante el análisis de variables del problema, las dimensiones e indicadores se establecerá las necesidades específicas dentro del contexto para generar soluciones factibles. Además, tiene implicaciones prácticas, pues aporta con información acerca del modelo de gestión con medidas prácticas para motivar al desarrollo profesional de los docentes desde la motivación y transformación de la organización del trabajo y servirá como fundamentación teórica para investigaciones posteriores sobre el tema en estudio.

En el aspecto metodológico contribuye con información para toda la comunidad educativa acerca de un modelo de gestión educativa con bases teóricas del liderazgo con enfoque transformacional, el mismo que indica que los administradores educativos capaces de influir como modelo en sus colaboradores con uso del carisma, tolerancia psicológica y una actitud más humana frente a los docentes conseguirá ambientes laborales más eficientes y armónicos.

Teoría de liderazgo transformacional

La Teoría de Bernard Bass, docente investigador de la Bringhamton University y doctor en psicología industrial, orienta sus estudios a la comprensión de fenómenos organizacionales centrados en los comportamientos de los trabajadores de una empresa u organización, cuyos resultados dan origen al liderazgo transformacional, modelo que motiva a las personas a realizar más de lo que ellas mismas esperan, puesto que tiene relación con las necesidades humanas especialmente las que guardan relación con el crecimiento personal, autorealización y autoestima, aspectos que consecuentemente se reflejará en cambios positivos en la organización y en la sociedad. (Bass, 1999)

La aplicación de esta teoría, desarrolla el crecimiento de la productividad, mejora la calidad educativa, permite el desarrollo de competencias en los docentes a través de la motivación, admite la implementación de capacitaciones, evaluación del desempeño docente y buena comunicación, por su parte el directivo debe gestionar los talentos del grupo humano de trabajo para lograr la sinergia laboral. También se debe impulsar los cambios positivos, que conlleven a la innovación y transformación del sistema educativo.

Dentro del liderazgo transformacional se encuentran cuatro dimensiones:

Tabla 1. Dimensiones del liderazgo transformacional

Consideración individualizada:	El líder atiende las necesidades de cada uno de los miembros del grupo, se aceptan diferencias y se les apoya, ya que este seguimiento no es un mecanismo de control.
Motivación inspiracional:	El líder inspira a sus colaboradores, debe motivarlos y darle razones para conseguir las metas planteadas y mejorar el servicio que ofrece la institución educativa.
Influencia idealizada	Capacidad de influir en sus colaboradores mediante el carisma que posee el líder independientemente del poder de que le da el puesto de trabajo, los líderes con carisma son respetados, admirados y los seguidores confían en ellos.
Estimulación intelectual	Promover en los colaboradores la búsqueda de nuevas ideas, de innovación, las ideas no se critican aunque discrepen con las del líder, al contrario se analizan para consolidar un acuerdo entre todos.

Fuente: Elaboración propia basado en la teoría de Bass (1999)

La organización se concentra en el lado humano de la institución educativa y el clima institucional, por lo que es importante el mejoramiento de las relaciones humanas y entre grupos de trabajo. El concepto del hombre social, la formalización del ciclo motivacional en cuanto a frustración o compensación y satisfacción, la formación de grupos y los procesos que pueden ser manipulados a través de algún estilo de liderazgo.

Modelo de gestión humanista

Para que el liderazgo transformacional tenga éxito debe encajar en un modelo de gestión con una visión humanista que según Kimakowitz et al. (2021) tiene como característica fundamental el reconocimiento de la capacidad y valores de las personas con el fin de obtener mayor compromiso y pertenencia a la institución mejorando el clima y la eficiencia laboral, al contrario de la gerencia tradicional basada en control y autoritarismo que genera efectos nocivos en el trabajador.

En la actualidad los modelos de gestión deben ajustarse al contexto, considerando las dimensiones de la

gestión administrativa educativa presentadas a continuación:

Tabla 2. Dimensiones de la gestión educativa

Organización	Planificación, ejecución y evaluación.
Clima laboral	Potenciar el trabajo en equipo: asignar tareas, trabajo cooperativo, considerar los talentos de cada docente.
Crear sentido de pertenencia a la institución	Promover mejora continua, construir acuerdos, mediar y resolución de conflictos.
Gestión pedagógica	Formación continua, mejoramiento en el desempeño docente, acompañamiento pedagógico.
Participación comunitaria	Demostrar habilidades personales, creatividad, principios éticos y morales, motivar a la comunidad educativa y proactividad.

Fuente: Elaboración propia

Es preciso considerar estas dimensiones para una buena gestión educativa, sobretodo para aumentar el desempeño docente, puesto que es un elemento fundamental del cambio didáctico se utiliza en el proceso de enseñanza de las nuevas generaciones, cuyos estudiantes deben contar con las habilidades y competencias adecuadas, que son la base para el éxito del trabajo de los nuevos estudiantes. (Villareal, 2019)

Para tener éxito en la educación es necesario contar con docentes talentosos, motivados por el logro, con estrategias, herramientas y materiales didácticos, cualquiera que sea la naturaleza de la actividad, si se hace con ética y pasión, el éxito es inevitable. Se trata de disfrutar lo que estás haciendo, de convertir cada día en una experiencia maravillosamente desafiante. Al trabajar con dedicación, alegría y entusiasmo, el aburrimiento es eludible, evita la enseñanza por obligación.

Teorías del desempeño docente

El desempeño de los docentes se ve reflejado en el desempeño de sus funciones, lo cual está determinado por factores relacionados con el propio docente, el estudiante y el entorno. Asimismo, se desarrolla en diferentes niveles: en el contexto sociocultural, en el escenario institucional, en el ambiente del aula y

en el propio docente a través de la acción reflexiva, por esta razón, las teorías se preocupan por comprender los elementos operativos del mismo proceso. Las teorías explican la relación entre motivación y capacidad para trabajar, y la relación entre satisfacción laboral productividad y rendimiento.

Teoría de la equidad: Esencialmente argumenta que se debe a la percepción que tiene el trabajador del trato que recibe. A buen trato es mayor el desempeño en la organización. Esto significa que la equidad y el buen trato son elementos esenciales de igual importancia en la buena comunicación entre líderes y subordinados. Esta teoría está compuesta por dos aspectos en esta igualdad: rendimiento y comparación con otros. En el primer caso, se trata de una comparación de tu aporte o desempeño con el trabajo y la recompensa que recibes en comparación con los demás.

Teoría de la expectativa: Vromm (1990) indica que es un modelo para la motivación en donde la expectativa está representada por la convicción que tiene el trabajador de conseguir las metas mediante el esfuerzo que realiza en su trabajo. En educación serían los sentimientos y sensaciones de logro o satisfacción que resultan en un mejor desempeño en el salón de clases.

Dimensiones del desempeño docente

Aplicación de estrategias metodológicas: estas son formas de mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de estrategias que ayudan a los estudiantes a comprender mejor lo que se enseña en clase. Las estrategias ayudarán a fortalecer y mejorar los procesos de aprendizaje, serán una herramienta que contribuya al desarrollo de la inteligencia, las emociones, la cognición y la capacidad de actuar socialmente. (González, 2019)

Planificación de la enseñanza: corresponde a la adecuada organización de la de la clase la misma que sigue un clásico esquema: introducción, desarrollo, conclusión; además pueden seguir los pasos de la secuencia didáctica. Una adecuada planificación, consiste en evitar la improvisación, asegurar la gestión del tiempo, coordinar la participación de todos los implicados.

Uso de los materiales didácticos: se debe dar la correcta utilización de las herramientas que estimulan el proceso educativo, permitir que los niños recopilen información, experimenten, desarrollen las habilidades que deben adquirir. Los materiales didácticos deben basarse en los objetivos que se quieren alcanzar y todo material didáctico debe estar estructurado de forma lógica, pedagógica, consistente,

motivadora y eficaz.

Actitudes y Valores: son comportamientos internalizados, que son rápidos y continuos de ejecutar ante diferentes situaciones, son la evaluación de ciertas características individuales o grupales, muchas veces expresadas a través de ciertos comportamientos. Se apegan diferentes valores y actitudes al trabajo de los docentes, se toman en cuenta como referencia los siguientes: ética, responsabilidad, tolerancia, respeto, promoción de la diversidad esto en el proceso de aprendizaje del estudiante.

Por lo antes mencionado y como solución a esta problemática de interés actual, esta investigación presenta como objetivo general: Proponer un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente.

METODOLOGÍA

La realización de esta investigación fue de tipo aplicada, puesto que indaga la generación de conocimientos mediante la solución de problemas sociales y necesidades del contexto, con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo de diseño no experimental, transeccional. La investigación descriptiva busca aspectos relevantes que permitan conocer la situación real del fenómeno investigado, a partir de teorías ya existentes. (Cegarra, 2021). Es no experimental porque no se manipularon variables y transeccional porque el estudio fue realizado en un sólo periodo de tiempo.

Participantes y recolección de la información

La investigación fue realizada con la población total en estudio, es decir, con 24 docentes de una institución educativa, se les efectuó una encuesta con 2 cuestionarios, de 20 preguntas cada uno, basados en las variables de estudio, lo que permite analizar el modelo de gestión aplicado actualmente y el desempeño docente, diseñado con puntos en escala de Likert, se mostrarán cinco valores como alternativa de respuesta 1=Nunca; 2=Casi Nunca; 3=A Veces; 4=Casi Siempre; 5=Siempre.

La escala de medición para el nivel de gestión educativa será de intervalo de la siguiente manera: de 0-20, mala; de 21-40 regular; de 41-60, buena; de 61-80 muy buena y de 81-100, excelente; y la escala para medición del nivel de desempeño docente será de intervalo de la siguiente manera: de 0-20, deficiente; de 21-40 bajo; de 41-60, moderado; de 61-80 alto y de 81-100, muy alto.

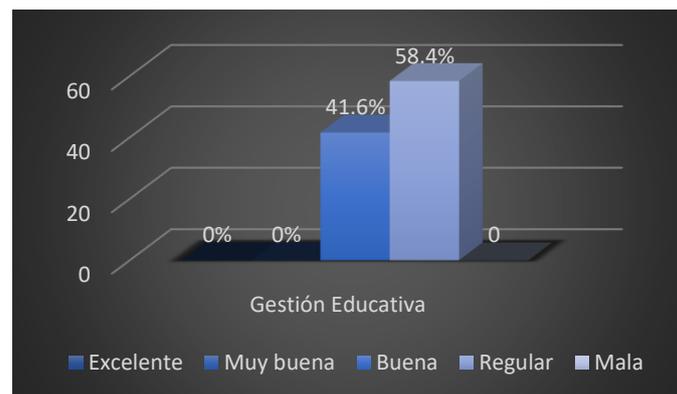
Además, se utilizó el método de análisis descriptivo, luego de recoger los datos y la información

necesaria que se organizarán en el sistema computacional Microsoft Excel para luego procesarlos y presentarlos en gráficos y barras. Como consideración ética se realiza las encuestas de forma anónima y los datos recogidos se tratarán con confidencialidad, como criterio de inclusión se consideró a los docentes de la institución educativa y como criterio de exclusión a las autoridades y estudiantes de la institución educativa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos recogidos en la investigación respondieron a la indagación del modelo de la gestión educativa que se aplica en la institución y el nivel de desempeño que presentan los docentes incluyendo la aplicación de estrategias metodológicas, planificación de la enseñanza, uso de materiales y actitudes y valores. A continuación se presentan los resultados:

Gráfico 1. *Gestión Educativa*



Fuente: *Elaboración propia basada en los datos recolectados en la encuesta a docentes.*

En el gráfico 1, de la variable gestión educativa, muestra que el 41,6% de los docentes indican que la gestión que se aplica en la institución es buena, el 58,4% indica que es regular; lo que muestra que las acciones aplicadas en el actual modelo de gestión educativa evidencian un mal estilo de liderazgo.

Gráfico 2. *Gestión administrativa*



Fuente: *Elaboración propia basada en los datos recolectados en la encuesta a docentes.*

En el gráfico 2, donde se muestran los resultados de la gestión administrativa, se observa que el 37,5% de los docentes considera que la actual gestión administrativa es buena y el 62,5% indica que es regular, lo que evidencia que esta dimensión el nivel es bajo y con acciones poco efectivas.

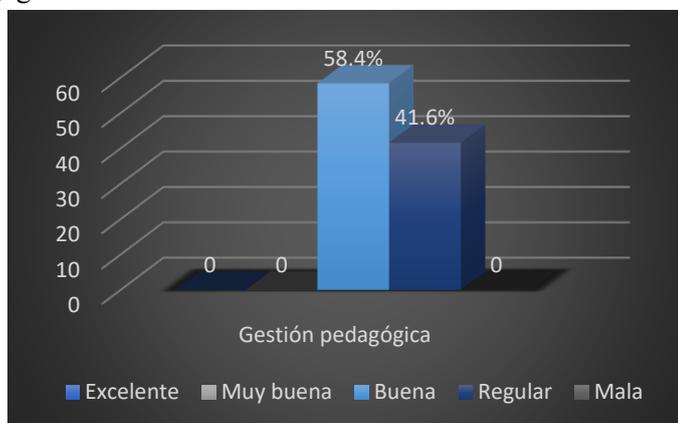
Figura 3. Clima organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en los datos recolectados en la encuesta a docentes.

En la figura 3, en los resultados acerca del clima organizacional se muestra que el 45,8% de los encuestados indica que el clima organizacional es bueno, el 54,2% considera que es regular, esto denota problemas en la convivencia dentro de la institución y en el ambiente laboral.

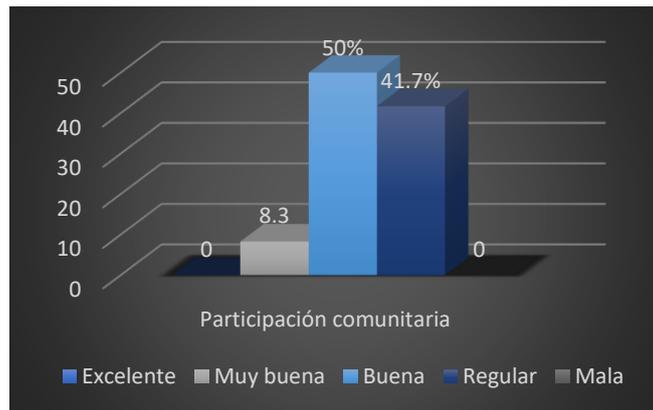
Figura 4. Gestión pedagógica



Fuente: Elaboración propia basada en los datos recolectados en la encuesta a docentes.

En la figura 4, en los resultados acerca de la gestión pedagógica se muestra que el 58,4% de los encuestados indica que la gestión pedagógica es buena, el 41,6% considera que es regular, esto muestra que es necesario cambiar acciones para mejorar esta dimensión y mejorar este aspecto fundamental para lograr la calidad educativa.

Figura. 5 Participación comunitaria



Fuente: Elaboración propia basada en los datos recolectados en la encuesta a docentes.

En la figura 5, en los resultados acerca de la participación comunitaria se muestra que el 8,3% de los encuestados indica que la gestión es muy buena, el 50% considera que es buena y el 41,7% considera que es regular, lo que denota que se debe emprender acciones para fortalecer esta dimensión de la gestión educativa.

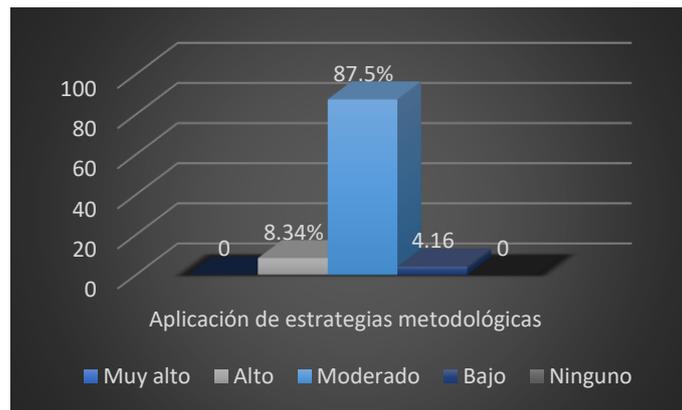
Figura 6. Nivel de desempeño docente



Fuente: Elaboración propia basada en los datos recolectados en la encuesta a docentes.

En la figura 6, se muestra el nivel de desempeño docente, donde se observa que el 12, 5% de los docentes posee un nivel alto, el 79,16% un nivel moderado y 8,34% un nivel bajo, evidenciando que en su mayoría no demuestran sus habilidades o potencial, lo que afecta la labor educativa.

Figura 7. Aplicación de estrategias metodológicas



Fuente: Elaboración propia basada en los datos recolectados en la encuesta a docentes.

En la figura 7, se muestra que el 8,34 de los encuestados tiene un nivel alto en la aplicación de estrategias metodológicas, el 87,5% tiene nivel moderado y el 4,16% posee un nivel bajo, por lo que deberían ser motivados para implementar estrategias que permitan el desarrollo integral de los educandos.

Figura 8. Planificación de la enseñanza



Fuente: Elaboración propia basada en los datos recolectados en la encuesta a docentes.

En la figura 8, se muestra que el 8,34% de los encuestados tiene un nivel alto en la aplicación de estrategias metodológicas, el 50% tiene nivel moderado y el 41,66% posee un nivel bajo, lo que evidencia que los docentes necesitan orientaciones para poder planificar adecuadamente.

Figura 9. Uso de materiales didácticos



Fuente: Elaboración propia basada en los datos recolectados en la encuesta a docentes.

En la figura 9, se muestra que el 16,67% de los encuestados tiene un nivel alto en el uso de materiales didácticos, el 62,5% tiene nivel moderado y el 20,83% posee un nivel bajo, lo que evidencia que los docentes necesitan optimizar los recursos didácticos e implementar recursos digitales en su quehacer pedagógico.

Figura 10. Actitudes y valores



Fuente: Elaboración propia basada en los datos recolectados en la encuesta a docentes.

En la figura 10, se muestra que el 45,84% de los encuestados tiene un nivel alto en actitudes y valores, el 54,16% tiene nivel moderado, lo que evidencia que existen buenas actitudes y demostraciones de principios y valores.

En los siguientes párrafos se discuten el logro de los objetivos específicos planteados:

Objetivo específico 1:

- Identificar los factores que presenta el modelo de gestión educativa para el mejoramiento docente de una institución educativa.

Para determinar los factores de un modelo de gestión educativa, se analizó la gestión educativa que se aplica en la institución, en donde el 41,6% de los docentes indican que la gestión que se aplica es buena, el 58,4% indica que es regular, esto concuerda con los hallazgos de Valdivia (2020) quien es su estudio titulado: Modelo de gestión para mejorar el desempeño docente en una Institución Educativa de Lambayeque, muestra como resultados que el 56% de los docentes indica que la gestión educativa es regular, por lo que el autor menciona que es necesario realizar cambios significativos para elevar el desempeño docente.

Lo antes mencionado demuestra que en la institución debe ser mejorada la gestión educativa, considerando factores determinantes como la teoría de Bass (1999), que impulsa a los trabajadores o colaboradores a ser mejores beneficiando la organización, también se debe considerar el modelo humanista de Kimakowitz (2021), que se centra en reconocer el valor de las personas y sus capacidades individuales generando mayor nivel motivacional y ética moral.

Objetivo específico 2:

- Diagnosticar el nivel de desempeño profesional docente para determinar estrategias de mejoramiento en la institución educativa.

Los resultados muestran que el 12,5% de los docentes posee un nivel alto, el 79,16% un nivel moderado y 8,34% un nivel bajo, evidenciando que en su mayoría no demuestran sus habilidades o potencial, lo que afecta la labor educativa. Esto concuerda con los hallazgos de Collantes (2020) en los cuales el 26% de los docentes posee un nivel de desempeño muy bueno, el 63% nivel buena y el 11% presenta un nivel regular, por lo que el autor menciona que los catedráticos deben mejorar en su quehacer pedagógico, planificación de clases y utilización de herramientas tecnológicas. A nivel pedagógico la institución requiere impulsar procesos sistémicos de autoformación de los docentes con igualdad de oportunidades para mejorar los logros de aprendizaje.

En la dimensión de aplicación de estrategias metodológicas los resultados muestran que el 4,16% de los docentes tienen un nivel de desempeño docente bajo, el 87,5 presenta nivel moderado y sólo el 8,34% muestran un alto desempeño en la aplicación de estrategias metodológicas, por lo que es evidente que les hace falta implementar estrategias que permitan el desarrollo integral de los educandos, esto

concuerta con la literatura científica de González (2019) que menciona que las estrategias metodológicas mejoran la enseñanza y el aprendizaje mediante mecanismos que ayudan a los educandos a comprender de una forma más fácil fortaleciendo los procesos de aprendizaje.

En la dimensión de planificación de la enseñanza, el 41,66% de los docentes muestran un desempeño bajo en cuanto a esta dimensión, el 50% tienen un desempeño moderado y sólo el 8,34% presenta nivel alto, lo que evidencia que los docentes necesitan orientaciones para poder planificar adecuadamente. Esto concuerda con los hallazgos de Chichanda (2021) donde la dimensión planeación obtuvo un 54,3%, en organización con 66%, en dirección con 54,3%, la dimensión de control con 60,6%. Todas tuvieron una incidencia directa y significativa con la variable desempeño docente, corroborados por un coeficiente Rho de Spearman significativo.

Además, Veloz (2022) en su estudio pudo constatar que el exceso de documentación, ocasiona un trabajo superfluo, el mismo que resta tiempo a la preparación curricular, además de volver tediosa la elaboración de reportes, documentos y juntas o reuniones, mermando el tiempo de recuperación físico y psicoemocional necesario para el ser humano, muestra como resultado una correlación negativa media, es decir que la relación entre ambas variables es opuesta, llegando a la conclusión de que existe una afectación media en el rendimiento docente a causa de la carga laboral por la gestión documental.

En la dimensión de uso de materiales didácticos, el 20,83% de los docentes muestran un bajo desempeño, el 62,5% tienen un desempeño moderado y sólo el 16,67% muestra un nivel alto de desempeño, lo que evidencia que los docentes necesitan optimizar los recursos didácticos e implementar recursos digitales en su quehacer pedagógico, esto concuerda con los hallazgos de Marín (2021) que en su investigación propone implementar un Modelo de Liderazgo Directivo (MLD), que contiene principios y lineamientos centrado en el desarrollo profesional de los docentes, asignación de recursos, materiales pertinentes y soportes tecnológicos que garanticen la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje.

En la dimensión de actitudes y valores, muestra que el 54,16% de los docentes tienen un moderado desempeño y el 45,84% presenta alto desempeño, lo que evidencia que existen buenas actitudes y demostraciones de principios y valores, lo que coincide con las premisas encontradas que emite el Ministerio de Educación de Bolivia (2020) que indica que las actitudes y los valores deben ser

congruentes con los identificados por la organización en su proyecto educativo, a favor de las relaciones interpersonales íntimas, asertivas y de confianza.

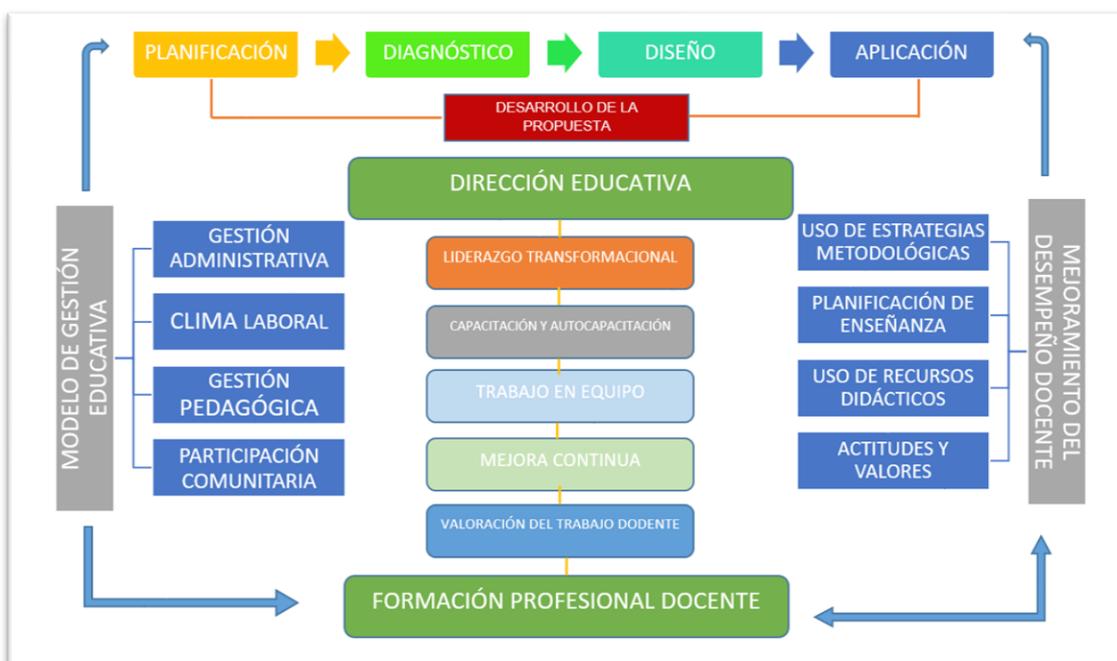
Objetivo específico 3:

- Diseñar un modelo de gestión educativa sustentado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente.

El diseño de este modelo busca solucionar la problemática en estudio, la búsqueda de la calidad educativa debe ser inherente a la implementación de modelos de gestión educativa que motiven a los docentes a elevar sus niveles de desempeño, mejorar su quehacer pedagógico y optimizar el uso de recursos didácticos. Esto coincide con la literatura científica de Villareal (2019) que menciona que es preciso aumentar el desempeño docente, puesto que es un elemento fundamental del cambio didáctico y es importante que en las organizaciones educativas existan docentes con óptimos desempeños, para que se obtengan resultados positivos en el proceso educativo.

Luego del análisis de resultados y reconocimiento de deficiencias que existen en la gestión educativa de la institución, se pueden tomar acciones necesarias acordes al contexto social y educacional sustentado en el liderazgo transformacional.

Figura 11. Diagrama del modelo de gestión educativa para mejorar el desempeño docente



Fuente: Elaboración propia

El modelo de gestión se desarrolla para fortalecer las competencias docentes a partir del cambio en la gestión educativa que realiza el directivo, aplicando el liderazgo transformacional, basado en la estimulación intelectual, consideración individualizada, inspiración y motivación e influencia idealizada, aspectos fundamentales de este tipo de liderazgo, cambiando el clima organizacional de la institución educativa, motivando al docente a la mejora continua y la adquisición de habilidades del docente del siglo XXI, además se ayudará a un desarrollo más eficiente en las actividades con los estudiantes y con la comunidad educativa en general, propiciando una enseñanza-aprendizaje de calidad. Los líderes transformacionales son los que por medio de su innata influencia ejercida en las interrelaciones con sus partidarios, producen estímulos que provocan cambios de visión, que dirigen a cada individuo a colocar en segundo plano sus intereses personales para conseguir el interés colectivo, aun así cuando no estén satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación.

CONCLUSIONES

El escenario actual de educación requiere que los directivos apliquen un liderazgo que motive a los docentes a mejorar su práctica educativa, considerándolos como pilar fundamental en la gestión educativa, valorando sus acciones en el trabajo y mostrando interés en sus necesidades para conseguir el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la investigación se corroboró la necesidad de proponer un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo transformacional debido a los bajos niveles en los resultados obtenidos referentes a las dimensiones de la gestión educativa actual, que a su vez afecta el desempeño docente.

Se identificó las falencias en cuanto a la variable de gestión educativa, lo cual permitirá establecer un nuevo modelo de gestión que se ajuste y responda a las necesidades del contexto institucional transformando las debilidades en fortalezas.

Los docentes deben ser orientados por el directivo con la finalidad de elevar los niveles en el desempeño docente, puesto que los resultados en las dimensiones de desempeño docente están por debajo de la media, lo que afecta el quehacer pedagógico y la calidad de enseñanza que brindan a los estudiantes.

Para garantizar el crecimiento de un establecimiento educativo se debe trabajar en equipo, aunando esfuerzos para el desarrollo institucional, donde el rol del docente es esencial, puesto que su labor es la

acción principal de la institución y su desempeño debe ser óptimo en la planificación curricular, aplicación de estrategias metodológicas, utilización de recursos didácticos y demostración de actitudes y valores.

LISTA DE REFERENCIAS

- Bass, B. (1999). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- BID. (Mayo de 31 de 2020). *Profesores a Prueba: Claves para una evaluación docente exitosa*.
Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <http://dx.doi.org/10.18235/0002149>
- Cegarra, J. (2021). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chichanda. (20 de 06 de 2019). Gestión educativa y su implicancia en el desempeño docente, Unidad Educativa “Tomás Guerra Cortez, Balzar”, Guayas, Ecuador, 2019. Tumbes.
- Collantes. (17 de 6 de 2020). Modelo de gestión para mejorar el desempeño docente en una Institución Educativa Privada de Lambayeque. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/46802>.
- González, J., & Haro Del Aguila, C. (2019). Desempeño docente. Repositorio UCP. Recuperado de: http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/716/GONZALES_HARO_TRABINV_BACH_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- INEVAL. (1 de 06 de 2016). *Instituto Nacional de Evaluación Educativa*. Obtenido de <https://www.evaluacion.gob.ec/ineval-presento-resultados-educativos-2/>
- Kimakowitz, P. S. (2021). *Humanistic Management in Practice*. UK: Palgrave Macmillan.
- Marín. (2021). *Liderazgo directivo para el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO - Chiclayo*. [Tesis de postgrado] Universidad Cesar Vallejo.
- Mayo, E. (2010) *The Social Problems of and Industrial Civilization*. Harvard University Press.
- Mendoza, M.R y Ortiz, C.M (2016). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XIV (1) 118-134.
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Ministerio de Educación. (2020). *Fortalecemos valores, principios y virtudes*. UNEFCO: Tarija.
- Puya. (2019). *Formación Docente*. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena.

- UNESCO. (2021). *Estudio Sobre la Situación Actual de la Docencia en la Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP)*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura: <https://es.unesco.org/sites/default/files/doc-estudio-situacion-docencia-23-09-2021.pdf>.
- Vélez. (2020). *Carga Laboral y su influencia en el Desempeño Docente*. [Tesis de Postgrado] Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Villareal, S. (2019). Desempeño docente. Repositorio de UCP. Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/826/VILLAREAL_TRABINV_BACH_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vroom. (1990). *The New Leadership*. Madrid: Diaz de Santos.