



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo transformacional y la gestión educativa de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL Oxapampa-2012.

**TESIS PARA OBTENER GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de la Educación**

AUTOR

Br. Edilberto Cueva Pérez

ASESORA

Dra. Carmen Rosa, Canchaya Cristobal

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2014

.....
Mg. GIRON MALPARTIDA, Juan José
Presidente

.....
Mg. ALCANTARA VEGA, Imelda Felicita
Secretario

.....
Dra. CANCHAYA CRISTÓBAL, Carmen Rosa
Vocal

DEDICATORIA

Con todo el cariño dedico el presente trabajo esencialmente a mis Padres que en paz descansen, por darme una carrera para mi futuro y creer en mí, a mis hijos Jordan y Jennifer a mis hermanos por ser los estímulos permanentes para superarme, que por su afán y sacrificio fue posible que haya culminado con éxito esta etapa de estudios, que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

Edilberto

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero dar gracias a Dios por haberme dado salud y fortaleza para salir adelante y culminar mis estudios.

A la Escuela de Post Grado de la Universidad “César Vallejo”, por la oportunidad que han brindado a todo el magisterio Oxapampino de seguir estudios de post grado.

A la Dra. Carmen Rosa Canchaya Cristóbal, docente de la Universidad “César Vallejo” por su apoyo y sugerencias en el desarrollo de la presente investigación.

A los maestros y maestras de la UGEL Oxapampa, quienes permitieron la aplicación de los instrumentos de evaluación.

A todas las personas que directa o indirectamente, participaron leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

El autor

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Edilberto Cueva Pérez, estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 19919702, con la tesis titulada: "Liderazgo transformacional y la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa-2012.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 22 de mayo de 2014.

Edilberto Cueva Pérez

DNI N° 19919702

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Liderazgo transformacional y la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa”-2012, con la finalidad de determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL Oxapampa 2012, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

ÍNDICE

	Pág.
CARÁTULA	i
PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACION	vi
INDICE	vii-viii
INDICE DE CUADROS	ix
INDICE DE TABLAS	x
INDICE DE GRÁFICOS	xi
ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv

CAPÍTULO I

Introducción	16
Antecedentes	30
Justificación	32
Problema	40
Hipótesis	41
Objetivos	42

CAPÍTULO II

2. Marco Metodológico	44
2.1. Variables	44
2.2. Operacionalización de variables	45
2.3. Metodología	47
2.4. Tipo de estudio	48
2.5. Diseño	48
2.6. Población, muestra y muestreo	48

2.6.1. Población	48
2.6.2. Muestra	49
2.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	49
2.8. Métodos De Análisis De Datos	49
2.9. Validez y confiabilidad	53

CAPÍTULO III

3. Resultados	57
3.1. Descripción	57
3.1.1. Resultados de la Variable Liderazgo Transformacional	57
3.1.2. Resultados de la Variable Gestión Educativa	59
3.1.3. Valoración Liderazgo Transformacional	62
3.1.4. Valoración de Gestión Educativa	63
3.1.5. Estadística Descriptiva	64
3.1.6. Correlación De Pearson	66
3.2. Contrastación De Hipótesis	67
3.2.1. Contrastación de Hipótesis General	67
3.2.2. Contrastación de Hipótesis	70

CAPÍTULO IV

4. Discusión	81
--------------	----

CAPÍTULO V

5. Conclusiones	84
-----------------	----

CAPÍTULO VI

6. Sugerencias	87
----------------	----

CAPÍTULO VII

7. Referencia Bibliográfica	89
-----------------------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Resultados de la variable liderazgo transformacional	57
Cuadro N° 02 Resultados de la variable gestión educativa	59
Cuadro N° 03 Estadísticas descriptivas de los puntajes por dimensiones de cada variable	64
Cuadro N° 04 Correlación de Pearson entre las variables.	66
Cuadro N° 05 Contrastación de hipótesis general	68
Cuadro N° 06 Contrastación de la primera hipótesis específica	70
Cuadro N° 07 Contrastación De La Segunda Hipótesis Específica	73
Cuadro N° 08 Contrastación de la tercera hipótesis específica	76

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01	Tabla de confiabilidad de la variable liderazgo transformacional (Sabana)	54
Tabla N° 02	Tabla de confiabilidad de la variable gestión educativa (Sabana)	55
Tabla N° 03	Valoración de Liderazgo Transformacional por dimensiones de los directores	58
Tabla N° 04	Valoración de la Gestión Educativa por dimensiones de los Directores	60
Tabla N° 05	Valoración General del Liderazgo Transformacional de los Directores	62
Tabla N° 06	Valoración General de Gestión Educativa de los directores	63
Tabla N° 07	Tabla de interpretación de los coeficientes de correlación (Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa)	69
Tabla N° 08	Tabla de interpretación de los coeficientes de correlación (Consideración Individual y Gestión Institucional)	72
Tabla N° 09	Tabla de interpretación de los coeficientes de correlación (Estimulación Intelectual y Gestión Pedagógica)	75
Tabla N° 10	Tabla de interpretación de los coeficientes de correlación (Tolerancia Psicológica y Gestión Administrativa)	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01	Valoración de Liderazgo Transformacional por dimensiones de los directores	59
Gráfico N° 02	Valoración de Gestión Educativa por dimensiones de los directores	61
Gráfico N° 03	Valoración del Liderazgo Transformacional de los	62
Gráfico N° 04	Valoración de Gestión Educativa de los directores	63
Gráfico N° 05	Correlación entre liderazgo transformacional y gestión Educativa.	69
Gráfico N° 06	R de Pearson aplicado a Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa.	70
Gráfico N° 07	Correlación entre consideración individual y gestión Institucional	72
Gráfico N° 08	Correlación de Pearson aplicada a Consideración Individual y Gestión Institucional.	73
Gráfico N° 09	Correlación entre estimulación intelectual y gestión Pedagógica	75
Gráfico N° 10	Correlación de Pearson aplicada a Estimulación Intelectual y Gestión Pedagógica	76
Gráfico N° 11	Correlación entre tolerancia psicológica y gestión Administrativa	78
Gráfico N° 12	Correlación de Pearson aplicada a tolerancia Psicológica y Gestión Administrativa.	

ANEXO

Anexo N° 01	Artículo Científico	94
Anexo N° 02	Matriz de Consistencia	102
Anexo N° 03	Matriz de Validación	103
Anexo N° 04	Instrumentos de Recolección de Datos Lid Transf	107
Anexo N° 05	Instrumentos de Recolección de Datos Gest. Pedag	109
Anexo N° 06	Testimonio fotográfico	111
Anexo N° 07	Tabla de confiabilidad de la variable Liderazgo Transf.	113
Anexo N° 08	Tabla de confiabilidad de la variable gestión educativa	114
Anexo N° 09	Operacionalización de la variable 01	115
Anexo N° 10	Operacionalización de la variable 02	116

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo de investigación es dar a conocer cuál es la correlación del liderazgo transformacional y la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas; A partir de esta premisa formulamos la siguiente hipótesis “Existe relación directa entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa”-2012.

La metodología de investigación es correlacional, no experimental transversal, cuyo tipo de estudio es básica de nivel descriptivo, también recibe el nombre de investigación pura. La población y muestra se consideró a los 16 directores de las instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa, aplicando las siguientes encuestas: cuestionario del liderazgo transformacional para directores de las instituciones públicas de educación primaria y cuestionario de gestión educativa para directores de las instituciones públicas de educación primaria.

Para poder hallar el nivel de correlación se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, concluyendo que el liderazgo transformacional está directamente relacionado con la gestión educativa como se demuestra en el capítulo de resultados, lo que implica considerarlo como una fuente referencial para poder plantear un nivel organizacional coherente y eficaz en las instituciones educativas.

PALABRAS CLAVES:

Liderazgo transformacional, Gestión Educativa

ABSTRACT

The purpose of the present research is to present what is the correlation of transformational leadership and educational management of the directors of the public educational institutions; From this premise formulated the following hypothesis "there is a direct relationship between transformational leadership and educational management of the directors in the public educational institutions of the UGEL-Oxapampa-" 2012.

The research methodology is correlational, experimental non-cross, which type of study is basic descriptive level, also called pure research. Population and sample was considered the 16 directors of public educational institutions of the UGEL-Oxapampa, applying the following surveys: questionnaire of transformational leadership for managers of the public institutions of primary education and questionnaire of educational management for managers of the public institutions of primary education.

To find the level of correlation was used for the Pearson correlation coefficient, concluding that transformational leadership is directly related to educational management as shown in the chapter of results, which means to be considered as a referential source to be able to put a coherent and effective organizational level in educational institutions.

KEY WORDS:

Transformational leadership, Educational management

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

La educación constituye un proceso simultáneo, tanto de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en que el directivo, como impulsador de la innovación y del cambio permanente, debe intervenir como sujeto activo que aproveche el recurso humano de la institución, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.

En base a estos señalamientos, es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas.

De lo expuesto anteriormente, se enfatiza la necesidad de que el gerente educativo de las instituciones, cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones escolares hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

Caracterización del liderazgo transformacional gerencial

El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Según Gerstner (1996), es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas de que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características.

Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización.

Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. Es el gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Los gerentes tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología.

En este orden de ideas, Nuñez (2002), considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

La habilidad mental, está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la

organización, pero manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr. A pesar de lo expresado por Nuñez, en este aspecto, consideramos que el líder de la organización, lo que debe tener habilidades y destrezas acordes a sus funciones para el rol para el cual fue asignado. Entre los cuales están la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al optimizar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con su entorno. La madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa.

La necesidad intrínseca de logro, enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas.

La habilidad para resolver problemas, se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera.

También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas. La empatía, está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

La representatividad, destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores.

Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige

de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra inmersa la escuela.

Por lo tanto, el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela.

Como líder transformacional, la persona que dirige debe actuar un verdadero comunicador, fuente de motivación, sobre quien tienen las expectativas todos los actores educativos y por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar de la situación. En consecuencia, alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

Por lo tanto, se infiere que para consolidar un liderazgo transformacional eficaz del directivo se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática detectada, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los elementos (alumnos, docentes, padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social.

Comunicación y liderazgo en la gerencia del director

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro en cualquier institución educativa. El director es indudablemente en el ámbito educativo un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo se logran el éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

Al respecto, según Rodríguez (1993), la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella y en sus constantes intercambios, para ello utilizar tres niveles de comunicación, la intrapersonal (la que realiza consigo mismo), la comunicación interpersonal (el diálogo y trato directo con otros) y la comunicación social que coincide con la interpersonal (se realiza de una persona hacia un grupo como profesor y alumnos, el artista con el público, un orador con su auditorio, entre otros).

Entre las funciones que cumple la comunicación, se debe mencionar también la relacionada con la participación en la mejor forma de tomar decisiones. En una comunicación eficaz, se le facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger. En consecuencia, la toma de decisiones sólidas dependerá del conocimiento que se tenga de los hechos.

La comunicación es la base del liderazgo efectivo, destaca que sin una buena comunicación los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores, por el contrario si no saben comunicarse decaen como líderes, desde esta perspectiva, la comunicación se concibe como la herramienta básica que es necesario activar para garantizar un liderazgo transformacional efectivo. Ella se ha convertido en uno de los elementos estratégicos de la gerencia. Es así como el nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y de comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan

en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal.

De allí que la comunicación, es una herramienta indispensable de la educación y juega un papel importante dentro de la gerencia educativa, ya que es básica para estimular la relación entre directivo – docente, directivo – representante, directivo – alumno, pues la comunicación es la esencia de una relación efectiva y el proceso básico del cual se derivan las demás funciones, sobre todo en las instituciones escolares en el que es necesario realizar una gestión educativa bajo un clima de confianza y cooperación.

Al respecto Pasquali (2003), define la comunicación como “la relación comunitaria humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (p. 51). Partiendo de esta definición, se puede afirmar que para darse la comunicación, es condición indispensable que participen por lo menos dos seres humanos interactuando, intercambiando información y logrando comprensión mutua o entendimiento.

Relacionando lo expuesto con el trabajo, es necesario que entre los directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de un grupo u organización ello son: planificación, organización, control y evaluación, puesto que la misma sirve para controlar en diversas formas el comportamiento del recurso humano, en este caso específico la consolidación del liderazgo transformacional del directivo.

Por esta razón, el directivo debe mantener una comunicación abierta entre todos los miembros que integran la institución escolar, para desarrollar y mejorar las relaciones.

Respecto a esto se destaca que los directivos al aprender a comunicarse dentro y fuera de la institución educativa, se convertirán en verdaderos líderes al facilitar

la transformación educativa mediante el diálogo y la conversación en el cual se ponga de manifiesto las ideas y sentimientos, a la vez se discuta y se llega a acuerdos y consensos en los mejores términos.

Cabe destacar que una buena comunicación, permite el intercambio mutuo de ideas, con el propósito de unificar criterios para contribuir al logro del éxito dentro de la gestión educativa.

Partiendo de lo expuesto, no debe negarse el inmenso privilegio otorgado a la comunicación como función permanente, esencial e inherente a la naturaleza humana y que permite comunicarse con sus semejantes, pues el acto comunicativo representa una relación comunitaria humana, por lo tanto factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asumen la socialización del hombre.

En consecuencia, se puede afirmar que para consolidarse en el directivo de una institución educativa un liderazgo transformacional, es indispensable que los miembros que conforman la comunidad escolar estén dispuestos a examinar las posibilidades de cambios, apertura, participación y compromiso colectivo, pues se ha utilizado la comunicación como vía para opinar, conversar, proponer y participar en las decisiones.

La comunicación es el medio que permite al ser humano transmitir información, ideas, opiniones, conceptos, acuerdos o desacuerdos, que son de vital importancia para la acción social y por ende para fomentar el liderazgo transformacional.

Conceptualizando lo expuesto, se ratifica que dentro del proceso educativo, es de máxima relevancia tener en cuenta el aspecto comunicacional, primeramente porque todo el proceso escolar implica relaciones interpersonales, entre docentes, directivos y miembros de la comunidad. En este sentido, es necesario que los involucrados establezcan una comunicación horizontal donde se den intercambios de criterios con los docentes, de tal manera que se involucren en

la importancia que tiene consolidar el liderazgo del directivo a través del conocimiento de las problemáticas existentes en el entorno educativo.

De la premisa anterior surge la necesidad de profundizar el conocimiento del proceso comunicacional y los elementos que la componen, por parte de los directivos, docentes, padres y/o representantes y alumnos, en esa medida, podrán hacer uso racional, lógico y efectivo de la misma, y así permitir un acertado conocimiento de lo que significa realizar la gerencia con una orientación hacia el liderazgo transformacional.

Asimismo, las interacciones que se producen en la comunicación interpersonal, según Kelinger (1998), es un nivel de comunicación humana extremadamente importante, debido a que en el mismo se establecen las relaciones y permite a los seres humanos orientar sus comportamientos, lo cual implica la producción de la coordinación de comportamientos en las instituciones escolares, para cumplir metas reconocidas en común. La orientación es la esencia de la organización humana. Si se influye en otras personas para orientar sus comportamientos con los de uno, no se es capaz de organizarse a sí mismo. En tal sentido, los aspectos claves en la comunicación interpersonal según Kelinger (1998) son:

- El desarrollo de relaciones, como el nivel básico de la organización que ayudan a los individuos a influir sobre el comportamiento de los otros, puesto que sólo por medio de actividades entrelazadas y coordinadas se pueden lograr algo que tenga consecuencia en la vida de la organización.
- La reciprocidad en la comunicación, significa que en las relaciones interpersonales los comportamientos de cada participante son dependientes a los comportamientos del otro.
- La influencia y la motivación, significa el grado en que un individuo se compromete a gastar esfuerzos en el cumplimiento de una actividad u objetivo específico. Existen muchos factores en la motivación de un individuo. Dos factores centrales son los incentivos internos y externos más comunes,

conocidos como compensaciones intrínsecas y extrínsecas. Los motivadores intrínsecos son bastante ilusorios, se basan en el cumplimiento de creencias y valores individuales. Los motivadores extrínsecos son mucho más obvios, se basan en proporcionar a los individuos compensaciones económicas valiosas, bienes y servicios.

- La comunicación terapéutica, entendida como las relaciones interpersonales que ayudan a otra persona a lograr un mejor entendimiento de sí mismo y a comunicarse de manera más efectiva para lograr sus metas.

- La empatía, es la capacidad de desarrollar una comprensión total de la condición y los sentimientos de la otra persona y de relacionar esa comprensión con la persona.

-La honestidad, se refiere a la capacidad de comunicarse en forma veraz, franca y sinceramente.

-La validación, ocurre cuando un comunicador siente que los otros comunicadores aceptan o respetan lo que dice.

-El cuidado, se refiere al nivel de indicación emocional que los comunicadores expresan entre sí.

Ante estas consideraciones, es necesario señalar la importancia de la comunicación dentro de las instituciones educativas para que se pueda consolidar que el liderazgo del directivo lo cual le ayude a integrar a todos los miembros involucrados en este proceso, puesto que la participación es la esencia de la estrategia educativa, tal como lo establece la Ley Orgánica de Educación (2003), en el cual se resalta el hecho de promover la integración de la familia, comunidad y todas las instituciones que hacen vida activa en el medio en que se desarrolla el hecho educativo.

La motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional. Sin lugar a dudas un rol importantísimo dentro de una organización, es la referida a la

motivación y la manera cómo el gerente logra mantenerla a la hora de alcanzar una meta que genere la productividad dentro de un liderazgo transformacional; como se sabe que un gerente que tiene las características de un liderazgo transformacional siempre está en constante comunicación con el personal que labora dentro de su institución, y que ayudará a poder alcanzar a unas tomas de decisiones en forma acertada, comunicación eficaz, a obtener políticas educativas para el buen funcionamiento de la institución que dirige y así alcanzar competencias profesionales.

Es por ello que Robbins (1993), define la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Plantea el autor, que el esfuerzo representa la intensidad de poner todo el empeño cuando se está motivado, pero considera que la calidad del esfuerzo e intensidad del mismo, deben redundar en beneficio de la empresa para poder considerarlos favorables a la meta de la organización.

La motivación, es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes. También es importante saber que las metas deben ser específicas, concretas, cuantificables y en el camino a obtenerlas se deben acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada y en qué medida se está logrando. Si se consideran estas condiciones, puede convertirse el establecimiento de metas en valioso instrumento para la motivación y el desempeño.

El liderazgo transformador ambiciona un líder que pensando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su

madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

La toma de decisiones y su influencia para fortalecer el liderazgo transformacional

Dada que la calidad educativa de las instituciones escolares depende en gran parte de la gestión del director, su formación es considerada fundamental a la hora de tomar una vez depende de la calidad de las decisiones que las originan. De allí deriva la enorme importancia de la toma de decisiones en toda administración. En el ciclo de acciones que parten del análisis institucional, el diagnóstico y el estudio de alternativas, pasando por la planificación de la acción, la asignación de recursos y las actividades técnicas específicas, hasta llegar a la interacción del servicio, esto es con las necesidades y requerimientos del contexto social, para desembocar en la evaluación y control que conducen a un nuevo análisis situacional, entre otros, los procesos de toma de decisión juegan un rol fundamental en todo el transcurso de esos procesos cíclicos, y definen la tendencia ascendente o descendente de su desenvolvimiento en el tiempo.

Así mismo Melinkoff (2001), define el proceso de toma de decisiones, como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas. También expresa el autor, que para tomar decisiones, se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas, en el que todos y cada uno sugiere opiniones, ampliándose las mismas y generándose la solución a la situación problemática planteada.

Consenso, es cuando todos los miembros aceptan y apoyan la misma decisión. No quiere decir que todos estén de acuerdo en la totalidad de los aspectos, sino que existe un criterio general unificado, a modo de común denominador. Para llegar al consenso, es recomendable: (a) considerar todos los aspectos de la situación; (b) analizar las objeciones a las diversas alternativas de solución; (c) aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para obtener

información adicional; (d) aclarar dudas; y (e) obligar al grupo a buscar mejores soluciones.

La toma de decisiones por consenso es más difícil y demanda más tiempo, pero en algunos casos admite alcanzar medidas de mejor calidad que otros procedimientos, como la votación, por ejemplo. La toma de decisión por consenso es sensible a perjuicios de todo tipo, así la asignación de los papeles de acción, el monitoreo (de la opinión original mayoritaria y minoritaria hasta algún tiempo futuro cuando sean debatidos los resultados de ambos grupos de predicciones) y otro seguimiento (es decir, asegurando soporte de la audiencia después que se ha publicado una decisión tomada) son responsabilidades clave de los líderes de tomar sentencia por la técnica consenso.

Como debe actuar el líder de la organización ante la técnica consenso, ya que él es responsable de la calidad de los procedimientos y de sus resultados, del aprovechamiento del tiempo y del mantenimiento del ambiente cordial, en tal sentido necesita: (a) exhibir con decisión dirigida a lograr las metas de la institución.

A decir de Pozner (2003), “si bien se relaciona gestión con un cambio en el concepto mismo de las instituciones, no existe un acuerdo aún sobre su pertinencia y utilidad, se le relaciona con el mundo de las empresas productivas, se le desvaloriza, se le teme. Los planteles comienzan a organizarse alrededor de proyectos con diferentes denominaciones: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto de Centro, Proyecto Pedagógico Institucional, etc.”

Castro (2004) reportó que en la formación de los futuros educadores se debe hacer un gran énfasis en su preparación para desempeñar el rol del líder educativo emergente requerido por la sociedad, redefiniendo su rol docente, desarrollando políticas coherentes de formación permanente, que permitan mejorar la calidad de la enseñanza impartida en las instituciones educativas.

Para Guedez (1995), dentro del campo de la educación, se espera que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión de futuro, los hábitos

de pensamiento y la acción, la disposición de indagar, cuestionar, problematizar, creando espacios sanos de trabajo, donde se practique la responsabilidad, el respeto, la confianza, el estímulo, cultivando comunidades de aprendizaje que avancen hacia la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Según Salazar (2006) el liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder.

En el último informe de Seguimiento de la Educación para Todos “El Imperativo de la Calidad” Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO 2005), la escuela y su cultura, son vistos como espacios de interacción clave y unidad de análisis fundamental para identificar focos de diagnósticos, acompañamiento e intervención socio y psicoeducativos.

Por otro lado, en el Perú, el modelo de la evaluación de la calidad de la gestión impulsado por el Ministerio de Educación (MED) a partir del Proyecto Educativo Nacional al 2021, también toma en cuenta la variable liderazgo como uno de los componentes principales en los procesos de calidad educativa.

A nivel de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria de la UGEL-Oxapampa, se han detectado, a partir de los Diagnósticos de los Proyectos Educativos Institucionales y observaciones directas, problemas propios de una gestión deficiente.

Ante la situación problemática descrita, donde se presentan deficiencias que se estarían denotando en las instituciones educativas de la UGEL Oxapampa”, por la carencia de relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la gestión educativa, afectando el buen desarrollo de la gestión institucional ,puede contribuir a transformar la cultura gestión escolar incrementando la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, puede conducirnos a tener una perspectiva más amplia de cómo es la organización por dentro y en qué medida

es capaz de organizar sus propios cambios para superar las limitaciones del sistema educativo.

Los antecedentes a Nivel Nacional recopilamos a Goñi (2010) en su investigación “Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local N° 02. Lima – Perú”, El método utilizado en la investigación fue el cuantitativo y según Kerlinger se ubica como un tipo de diseño no experimental. El área de estudio lo constituyeron las instituciones educativas públicas de educación inicial con una muestra de 63 directoras, a partir de lo cual plantea que las directoras del nivel inicial, a través de su propia autopercepción, manejan un estilo de liderazgo con características transformacionales, y esto se ve reforzada por la percepción de las docentes, ya que la mayor parte de la población encuestada manifiesta que las directoras poseen condiciones de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia psicológica e inspiración.

Mendoza (2010) en su investigación: “Liderazgo Transformacional del director y la gestión educativa en las instituciones educativas N° 3098 “César Vallejo” de Ancón, N° 2076 “Abraham Lincoln” de Puente Piedra y N° 2070 “Nuestra Señora Del Carmen” de San Martín de Porres, Lima Metropolitana, 2010”, para optar el grado de Magister en Educación de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle; de tipo básico de nivel descriptivo correlacional. Diseño no experimental. Y utilizó el corte transversal para recoger la información en un solo momento y en un tiempo único. La muestra está representada por 3 Instituciones Educativas. Muestra intencional 239. A partir de los resultados del estudio muestran que existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo Transformacional y la gestión educativa de las Instituciones Públicas Secundarias objetos de investigación.

Calle y Cleto (2008), sustentó la tesis para optar el Grado de Magíster en Educación en la Universidad Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta, titulada “Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas de la

Región Callao”, de tipo descriptivo y diseño correlacional, habiéndose aplicado un cuestionario a 45 directores, y llegó a la siguiente conclusión: Las instituciones educativa de la Región Callao requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional porque estos tiene objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación, la toma de sus decisiones son colectivas, tiene una visión de futuro definido y forman otros líderes en los diferentes espacios de gestión.

Huari (2008) en su investigación titulada “Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao”, para optar el Grado de Magíster en Ciencias de la Educación - Gestión Educacional, llegó a las siguientes conclusiones. Los directores de las Instituciones Educativas del Callao, perciben que sus características, que corresponden a los estilos de liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador en relación a su gestión institucional, es calificada por ellos mismos como una gestión buena o excelente. Los docentes de las Instituciones Educativas Estatales o Particulares del Callao consideran que entre los diferentes estilos de liderazgo facilitador, controlador, transaccional y transformacional si existe asociación significativa en relación a la Gestión Institucional.

Los antecedentes a nivel internacional los vemos reflejados en García (2009) quien plantea la tesis “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California” – México, para obtener el grado de maestría en ciencias educativas, dentro de la revisión teórica realizada para conocer los estudios previos que abordan la temática a tratar en el presente proyecto de investigación con un método similar, se ubicaron siete, que particularmente muestran relación con la gestión escolar y la calidad educativa, con la intención de conocer sus marcos metodológicos y determinar la pertinencia del propuesto en este caso, concluyendo en elaborar una propuesta de modelo de gestión que permita la mejora de la calidad de las instituciones educativas, se encontró que de acuerdo a la revisión de literatura realizada para la presente investigación, se propone como el propicio para el logro de la calidad educativa al modelo de gestión dialógico, el cual reconoce y

resuelve las necesidades, tanto administrativas como pedagógicas (Castelán, 2003:41).

Mendoza y Ortiz (2006), en la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas plantean la investigación “El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas” de la Universidad Militar “Nueva Granada” – España, considerando como propósito del artículo mostrar las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional y cómo el ejercicio del mismo tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, derivado éste de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada, concluyendo en una reflexión final: La visión e identidad compartidas conducen hacia una cultura de convergencia cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes y sus grupos y la conformación de ambientes laborales saludables, que propician a su vez el mejoramiento de la eficacia organizacional.

Martins y Cammaroto (2009) en Actualidades Investigativas en Educación, Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica publican el artículo “Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en Contextos Descentralizados” sustenta que la gerencia actual que se realiza en las instituciones educativas son objeto de estudio, pues la misma según los hallazgos producto de la investigación realizada está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos.

González, Rufino (1998), sustentó la tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Santiago de Compostela - España, titulada “El liderazgo como factor diferencial en el mejoramiento de la dirección de los centros educativos de enseñanza obligatoria”, de tipo aplicada y diseño pre-experimental, trabajó, empíricamente con ocho directores, con una visión global

de la evolución profesional, funcional, funcionarial y emocional, a lo largo del primer año de ejercicio efectivo de la función directiva.

La justificación está respaldada por la metodología a aplicar, implica un tipo de investigación Básico – Descriptivo cuyo diseño correlacional garantiza que todo el proceso está encaminado a lograr una conciencia mucho más clara con respecto al liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa en directores de la U.G.E.L. Oxapampa donde se pretende explicar los factores que determinan el nivel de relación de ambas variables, convenientemente al objeto de estudio.

La aplicación de los instrumentos de recolección de datos propiciará en la investigación una relevancia social, dado que en base a los resultados obtenidos precisaremos científicamente, a través de la interpretación, la realidad en torno al liderazgo y gestión educativa en los directores de la U.G.E.L. Oxapampa concientizándolos del rol preponderante que asumen en las instituciones de nuestra provincia.

En cuanto al estudio teórico, el **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**, según Bass el liderazgo transformacional como aquel que motiva para que las personas haga más que aquello que originariamente se espera de ellas. Este liderazgo tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero, es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado Liderazgo Transformacional.

Para Gutiérrez (2001) Bernard Bass habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

De esta manera, el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, considerando sus dimensiones teóricas más esenciales: la visión, la cultura y el compromiso. Lo ejercen aquellas personas que consideran que es necesario realizar una transformación en la organización o institución en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio; defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la organización siga siendo competitiva sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo. Para realizar estas transformaciones, es necesario tener en cuenta la visión de la organización, que tal vez tenga que modificarse, para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas.

Lupano y Castro (2007) definen el liderazgo como un constructo complejo y multi determinado y que no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada, puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder – y sus seguidores, donde este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder.

El liderazgo, entonces se constituye como un paradigma innovador, un prototipo particular de la conducta humana que se ejerce en la interrelación con los demás, un eje orientador, una herramienta flexible capaz de mejorar los procesos de gestión en las instituciones, más aún en las de tipo escolar por ser organismos orientados a la formación integral de los educandos.

Muchos estudiosos buscan en la historia del liderazgo las bases de lo que debe ser un verdadero líder, en ese recorrido, se llega al liderazgo de la empresa (enfoque más reciente del papel del líder en la sociedad), en donde se descubre al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; así tenemos el aporte de Drucker, quién señala que el liderazgo se centra en las siguientes características: Es alguien que tiene seguidores, es alguien interesante, la popularidad no es rasgo

del liderazgo, los resultados sí, el liderazgo no es rango o un privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad, también agrega que la función del líder es la de un facilitador, cuya formación básica debe abordar los siguientes aspectos: Conocimientos en dinámica de grupos y modificaciones organizativas, poseer cualidades de conducción de grupos como capacidad de influir, pero sobre todo de implicar y sentirse comfortable ante situaciones de cambio y soportar bien los conflictos.

Según Lupano y Castro (2007), por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento. Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales.

En el campo educativo tenemos los aportes de Leithwood, Jantzi y Steinbackh (2003) quienes luego de realizar un análisis de 121 artículos sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998, encontraron que los conceptos sobre liderazgo más tratados fueron liderazgo pedagógico, estilos de liderazgo y liderazgo transformacional. Seguidamente, otros conceptos tratados fueron: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural.

Para poder definir el liderazgo en educación citamos a Álvarez De Mon (1998), “el líder no es un ser especial y carismático que dirige los designios del resto de los mediocres mortales, ni una figura maquiavélica que progresa adaptándose a la moda de cada momento sin ir nunca a contracorriente, tampoco se le debe asemejar con una especie de padre que guía a sus hijos obedientes e inmaduros. Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello. Con este fin existen técnicas y principios basadas, especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado. En este sentido, la figura del líder se describe desde la cultura y los valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás, debe de partir

liderándose a si mismo, lo que lo llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores.

Para Davis y Thomas (1992), los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos. Son personas a quienes les preocupa el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa los recursos materiales y humanos de sus centros. Realizan un seguimiento y evaluación continuada del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan los resultados para orientar la planificación docente.

González (2007), manifiesta que la variada y cada vez más compleja demanda que la sociedad le plantea al ejercicio de la función docente, hacen recomendable que el profesor disponga en su desempeño laboral de las competencias propias del liderazgo transformacional, que le permita propiciar aprendizajes significativos en sus alumnos, inducir el cambio y la innovación en las instituciones educativas y, sobre todo, promover grupos de trabajo donde pueda conformarse una comunidad educativa que posibilite la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones, compromisos de sus integrantes.

El liderazgo transformacional está sustentado por González (2008), "Burns con su obra "Leadership" marca una nueva forma de concepción del liderazgo, en ella introduce la distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional. Pero es Bass (1985) quién recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo transformacional. Bass se sustenta en el trabajo de Burns, operativiza la influencia transaccional y desarrolla el modelo transformacional en base a tres dimensiones: Recompensa contingente, Dirección por excepción (activa), Dirección por excepción (pasiva).

Según Maureira (2005), para Bass el aspecto transaccional descansa esencialmente en que su influencia se centra prioritariamente en las necesidades materiales del subordinado, pero agrega, que existe otro tipo de influencia, al

que Bass denomina transformadora, la cual se basa principalmente en el autoconcepto y la autoestima del empleado, de manera que el líder transformacional anima al seguidor a construir un autoconcepto que se identifique con la autoconcepción y misión del líder.

Las características del liderazgo transformacional, para Pedraja -Rejas (2008), el liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización. Visto de esta manera, podemos decir que el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores, tiene una connotación participativa, comunitaria, democrática y flexible, centrada en generar cambios en la visión, la estrategia y la cultura de un grupo humano u organización; y con capacidad de afrontar situaciones de conflicto y también promover innovaciones en la dinámica institucional.

Las DIMENSIONES DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL, para Burns (1978), los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. Según Bass (1985), el líder transformacional se distingue por cinco dimensiones básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada en sus competencias docente: la influencia idealizada o carisma, la consideración Individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica.

Estímulo intelectual, el líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

Consideración individual, el líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado.

Tolerancia psicológica, coherentemente con el modelo planteado, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

En base a la **GESTIÓN EDUCATIVA** se ha llegado a la conclusión de que el logro de la calidad será posible si la reforma educativa no sólo se concentra en la reformulación de planes y programas de estudio, sino que englobe “una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos” (Toranzos, 1996: s/p), surgiendo la importancia de la gestión escolar.

De manera muy clara, Ariel Brandstadter (2007) presenta la etimología del término gestión, señalando que proviene del latín gestio-onis, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de gerere: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Por otro lado, apunta que el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de gesto: gestus, “actitud o movimiento del cuerpo”.

De tal forma que García Garduño afirma que “administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta” (García, 2004: 22).

En un artículo publicado recientemente, Sonia Lavín (2007) plantea que ante la carga semántica que se le asigna a la palabra gestión, es conveniente rescatar dos tipos de gestión escolar que destacan entre la multitud de definiciones existentes: gestión burocrática, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de una manera limitada; y gestión de la calidad, la cual se complejiza para abarcar la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistémica y global, que incluye no sólo a los recursos,

sino a las personas, los procesos y los resultados; es decir cubre todo el panorama contextual, ya sea interno y externo, de la institución en vista de la mejora de la misma. La autora afirma que la segunda acepción ha sido identificada "como el proceso clave para promover una educación de calidad" (Lavín, 2007: 28).

La gestión, de acuerdo con Uribe (2005), se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas. De tal forma que se describe como una gestión pedagógica eficaz aquella capaz de integrar en sí misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes (González-Palma, 2005).

Arratia (2002) afirma que "la gestión educativa es una forma de interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientadas a lograr un fin. Desde esta perspectiva la gestión educativa sería el proceso de construcción de condiciones para que el futuro educativo que se desea lograr se concrete".

Las **DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA** a partir de Arratia (2002) son están estructuradas a partir **Gestión Institucional** que es la cultura institucional es el sistema de valores, creencias y comportamientos que se consolidan y se comparten en el diario transcurrir de la institución. Los estilos de dirección, las normas, los procedimientos, los medios que se usan y las actitudes de las personas reflejan el conjunto de elementos que integran la cultura de la gestión educativa.

La ética en el capital humano de la institución es clave, está íntimamente relacionada con el talento y la capacidad de su capital humano. Estos factores son evidentemente necesarios para que la institución cumpla con los objetivos para la cual fue creada. Sin embargo, hoy sabemos que estos elementos por sí mismos no son suficientes, pues de nada vale que se cuente con el personal más capacitado y con una tecnología de punta si todos los integrantes de la institución, en su accionar, rompen o no cumplen con los principios éticos que norman la vida laboral.

Para una mejor comprensión del término **GESTIÓN ADMINISTRATIVA** se hace necesario definir gestión y administración de manera particular.

La administración por su parte es definida por Fremont E Kast como la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) Dirección hacia el objetivo, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas, 4) Dentro de una organización.

Palladino y Palladino (1998:9) plantean que: "La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finalidades de las instituciones. Etimológicamente gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, corto, y mediano plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación.

Para hacer una valoración sobre la **GESTIÓN PEDAGÓGICA**, desarrollada en los centros educativos objeto de estudio se hace necesario tomar las diferentes conceptualizaciones sobre el término "Gestión Pedagógica".

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo.

Por otra parte Sander Venno (2002) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

PROBLEMA PRINCIPAL

A partir de lo planteado, formulo el siguiente problema:

¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.

Los problemas específicos:

- ❖ ¿Cuál es la relación entre la consideración individual y la gestión institucional de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.
- ❖ ¿Cuál es la relación entre la estimulación intelectual y la gestión pedagógica de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.
- ❖ ¿Cuál es la relación entre la tolerancia psicológica y la gestión administrativa de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.

LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN SE FORMULA:

H1.- Existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.

H0- No Existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.

Hipótesis específicas:

- ❖ H1.- Existe relación significativa entre la consideración individual y la gestión institucional en los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.
- ❖ H0.-No, Existe relación significativa entre la consideración individual y la gestión institucional en los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.

- ❖ H1.- Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la gestión pedagógica en los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.
- ❖ H0.- No, Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la gestión pedagógica en los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.
- ❖ H1.- Existe relación significativa entre la tolerancia psicológica y la gestión administrativa en los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.
- ❖ H0.- **No**, Existe relación significativa entre la tolerancia psicológica y la gestión administrativa en los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.

EL OBJETIVO GENERAL es determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa -2012.

Objetivos específicos:

- ❖ Determinar la relación entre la consideración individual y la gestión institucional en los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa -2012.
- ❖ Determinar la relación entre la estimulación intelectual y la gestión pedagógica de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.
- ❖ Determinar la relación entre la tolerancia psicológica y la gestión administrativa de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa"-2012.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. VARIABLES

VARIABLE 01: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Para Gutiérrez (2001) Bernard Bass habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

Dimensiones

- Consideración individual
- Estimulación intelectual
- Tolerancia psicológica

VARIABLE 02: GESTIÓN EDUCATIVA

De tal forma que García Garduño afirma que "administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta" (García, 2004: 22).

La gestión como concepto tiene su origen dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como "una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes" (Beltrán, 2007: 4).

Dimensiones

- Gestión institucional
- Gestión pedagógica
- Gestión administrativa

2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	Operacionalización de las Variables		ESCALA DE MEDICIÓN
			DIMENSIONES	INDICADORES	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.	La variable 1 Liderazgo Transformacional y sus dimensiones consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica serán aplicados mediante una encuesta.	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, lo aconseja.	Nominal Escala de valores Nominal Deficiente (0 - 10) Regular (11 - 20) Bueno (21 - 30)
			ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Posee inteligencia y racionalidad para la solución de problemas, estimula la actuación del profesorado.	
			TOLERANCIA PSICOLÓGICA	Utiliza el sentido del humor para indicar los errores para resolver conflictos y manejar momentos duros.	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
GESTIÓN EDUCATIVA	La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.	La variable gestión educativa y sus dimensiones gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa serán operativizados con un instrumento llamado cuestionario.	Gestión Institucional	Demuestra solvencia en aspectos resaltantes de la cultura institucional Misión y Visión valores historia ritmos de trabajo e innovaciones educativas.	Nominal Escala de valores Nominal Deficiente (00 - 16) Regular (17 - 32) Bueno (33 - 48)
			Gestión Pedagógica	Promueve la promoción del aprendizaje de todos los actores de la educación, la participación en cursos talleres, exposiciones entre otras dinámicas que favorecen el desarrollo intelectual de los actores de la educación.	
			Gestión Educativa	Conoce el manejo de las actividades administrativas. Supervisión escolar, proyecto escolar, licencias permisos infraestructura y manejo del personal.	

2.3. METODOLOGÍA

CORRELACIONAL:

Lo que se investigó está en relación al nivel de liderazgo transformacional y el nivel de logro de la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la UGEL Oxapampa.

Según Tomás Austin M. (2005), el diseño de investigación Correlacional básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, sólo investiga grados de correlación, dimensiona las variables.

NO EXPERIMENTAL:

Pues no se aplicaron ningún plan de acción, programa o experimento, sólo se da sugerencias para mejorar el liderazgo transformacional en relación con la gestión educativa.

Según Ávila Baray, H. L. (2006) la investigación no experimental es también conocida como investigación ex post facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables," (p.269). En la investigación ex post facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

TRANSVERSAL:

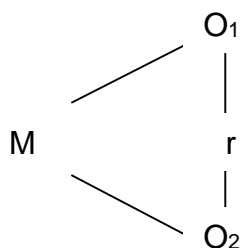
Porque se recolectaron los datos una sola vez luego se analizaron y procesaron estadísticamente, con miras a tomar algunas decisiones, Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006).

2.4. TIPO DE ESTUDIO

Es del tipo básica de nivel descriptivo, también recibe el nombre de investigación pura. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos. Investigación aplicada por lo que se describió los fenómenos propios del proceso investigativo.

2.5. DISEÑO

El presente diseño de investigación es correlacional no experimental transversal y sigue el siguiente esquema:



Donde:

M: es la muestra

O₁: es la variable independiente = liderazgo transformacional

O₂: es la variable dependiente = gestión educativa

r : Es el índice de correlación.

2.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO:

2.6.1. POBLACIÓN

Para la presente investigación se ha considerado a los 16 directores de las instituciones públicas; como población universal.

2.6.2. MUESTRA

Conformado por los mismos 16 directores de las Instituciones educativas de la U.G.E.L. Oxapampa, donde se toma a los sujetos por conveniencia con fines de estudio.

2.6.3. MUESTREO

El muestreo de la investigación es el no probabilístico de manera intencional a los 16 directores de las instituciones educativas en mención.

2.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	➤ Cuestionario del liderazgo transformacional para directores de las instituciones públicas de la UGEL Oxapampa.
Encuesta	➤ Cuestionario de gestión educativa para directores de las instituciones públicas de la UGEL Oxapampa.

2.8. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizó los siguientes procedimientos estadísticos:

MEDIA ARITMÉTICA:

Medida de tendencia central que caracteriza a un grupo de estudio con un solo valor y que se expresa como el cociente que resulta de dividir la suma de todos los valores o puntajes entre el número total de los mismos. La fórmula para la media aritmética con datos agrupados es como sigue:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot f_i}{n}$$

Donde:

\bar{x} = Media aritmética

x_i = Punto medio de clase

f_i = Frecuencia de clase i de la distribución

$\sum X_i \cdot f_i$ = Sumatoria de productos $X_i \cdot f_i$

DESVIACIÓN ESTÁNDAR:

Medida de dispersión de datos relacionados con la varianza pues en tanto que esta última se expresa en unidades elevadas al cuadrado (metros al cuadrado, dólares al cuadrado, etc.), para hacer práctico el enunciado, se usa la medida de desviación estándar, que por esta razón es la raíz cuadrada positiva de la varianza. (Moya calderón, 293 – 294). Su fórmula es la siguiente:

$$s = \sqrt{\frac{\sum f_i(x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

Donde:

S= es la desviación de los puntajes o calificativos con respecto al promedio

$CV = \frac{s}{\bar{x}} * 100\%$; es la variación expresada en porcentaje.

S = Desviación Estándar

xi= Valores individuales

\bar{x} = Media Aritmética

fi = Frecuencia del valor x

n = Casos o tamaño de muestra

LA VARIANZA:

Del enunciado anterior, se puede deducir que la Varianza es el cuadrado de la Desviación Estándar: $V = S^2$; expresada como fórmula sería:

$$V = \frac{\sum f_i (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}$$

Donde:

V = Varianza

Xi = Valores individuales

\bar{x} = Media Aritmética

fi= Frecuencia del valor x

n = Casos o tamaño de muestra

PRUEBAS PARAMÉTRICAS DE HIPÓTESIS:

Se caracterizan por tres atributos:

- Indican la estimación de cuando menos un parámetro.
- Exigen cuando menos una escala intercalar.
- Implican una serie de suposiciones subyacentes acerca de las variables que se consideran.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON:

Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relaciona las puntuaciones obtenidas de una variables con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos.

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$ donde:

-1.00 = correlación negativa perfecta ("A mayor X, menor Y").

$+1.00$ = correlación positiva perfecta ("A mayor X, mayor Y" o "A menor X, menor Y").

El signo indica la dirección de la Correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

La fórmula para el coeficiente de correlación de Pearson, por el método de los puntajes directos es:

$$r = \frac{n \sum A_i B_i - \sum A_i \sum B_i}{\sqrt{(n \sum A_i^2 - (\sum A_i)^2)(n \sum B_i^2 - (\sum B_i)^2)}}$$

r = Es el coeficiente de correlación entre los resultados de las dos encuestas.

N = número de docentes

ΣAB = resultado de sumar el producto de cada valor de A por su correspondiente valor en B.

ΣA = suma total de los valores de A (primera variable).

ΣB = suma total de los valores de B (segunda variable).

ΣA^2 = resultado de sumar los valores de A elevados al cuadrado.

ΣB^2 = resultado de sumar los valores de B elevados al cuadrado.

$(\Sigma A)^2$ = suma total de los valores de A, elevada al cuadrado.

$(\Sigma B)^2$ = suma total de los valores de B, elevada al cuadrado.

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y} \quad \sigma_{xy} = \frac{\Sigma XiYi}{n} - \bar{x} \cdot \bar{y} \quad \sigma_x = \sqrt{\frac{\Sigma X^2}{n} - (\bar{x})^2}$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\Sigma Y^2}{n} - (\bar{y})^2}$$

Dónde:

\bar{x} = media aritmética de x

\bar{y} = media aritmética de y

COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (R^2)

Cuando el coeficiente r de Pearson se eleva al cuadrado (R^2), el resultado indica la varianza de factores comunes. Esto es, el porcentaje de la variación de una variable debido a la varianza de la otra variable y viceversa.

Emplea la siguiente fórmula estadística:

$$R^2 = \frac{\Sigma(\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\Sigma(y_i - \bar{y})^2}$$

Donde el estimador \hat{y}_i se calcula de la siguiente manera:

$$\hat{y}_i = a + bX_i$$

Donde:

$$b = \frac{(n \Sigma X_i Y_i - \Sigma X_i \Sigma Y_i)}{n \Sigma X_i^2 - (\Sigma X_i)^2} \quad y \quad a = \frac{\Sigma Y_i}{n} - b \frac{\Sigma X_i}{n}$$

2.9. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Todo instrumento de recolección de datos debe asumir dos propiedades esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del **Contenido**, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondiente .Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) expresa “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.(p. 277).

Los instrumentos de medición utilizados en la presente investigación (cuestionarios) han sido validados por la asesora del curso, mediante el procedimiento conocido como juicio de expertos.

En tanto a la experto se le suministró un instrumento (matriz) de validación donde se evaluó la coherencia entre los reactivos, las variables, las dimensiones y los indicadores, presentadas en la matriz de operacionalización de las variables, así como los aspectos relacionados con la calidad técnica del lenguaje (claridad de las preguntas y la redacción).

Para la variable 1 y 2 se aplicó a 16 docentes como prueba piloto obteniendo las siguientes tablas:

TABLA N° 01
TABLA DE CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

DIRECTORES	DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																													
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL										ESTIMULACIÓN INTELECTUAL										TOLERANCIA PSICOLÓGICA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	3	1	2	3
2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	3	1	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	3
3	1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	3
4	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	3
5	2	2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	3
6	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
7	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	3	1	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3
8	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3
9	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2
10	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	3
11	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	3	3	3	3
12	2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3
13	3	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	1	3	1	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	3
14	2	1	3	2	3	1	1	2	3	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	1	3
15	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	3	1
16	3	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	1	3	2	3	1	2	2
Sumatoria	31	28	29	27	28	28	27	29	34	37	24	28	30	25	28	27	31	31	33	40	30	29	26	28	30	25	35	29	36	43
Promedio	1,94	1,75	1,81	1,69	1,75	1,75	1,69	1,81	2,13	2,31	1,50	1,75	1,88	1,56	1,75	1,69	1,94	1,94	2,06	2,50	1,88	1,81	1,63	1,75	1,88	1,56	2,19	1,81	2,25	2,69
Varianza	0,33	0,33	0,56	0,23	0,33	0,60	0,50	0,30	0,78	0,50	0,40	0,33	0,38	0,26	0,47	0,36	0,60	0,60	0,46	0,27	0,12	0,43	0,38	0,47	0,38	0,40	0,56	0,56	0,60	0,36
Desv stand	0,57	0,58	0,75	0,48	0,58	0,77	0,70	0,54	0,89	0,70	0,63	0,58	0,62	0,51	0,68	0,60	0,77	0,77	0,68	0,52	0,34	0,66	0,62	0,68	0,62	0,63	0,75	0,75	0,77	0,60

TABALA Nº 02

TABLA DE CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

DIRECTORES	DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA																			
	GESTIÓN INSTITUCIONAL						GESTION PEDAGÓGICA								GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	2	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	4	2	4	2	3	3	4	3
2	3	4	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2	3	2	3
3	3	4	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	4
4	2	4	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	4	3	4	2	4	4
5	4	2	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
6	3	4	2	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4
7	3	4	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	4
8	2	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	2	3	4	4
9	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	4
10	4	3	4	2	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	4	3
11	3	4	3	4	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	4
12	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	3	3	4
13	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3
14	4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3
15	3	4	2	4	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4
16	3	4	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	3	4	3
Sumatoria	51	55	48	51	50	52	36	38	37	39	40	39	41	34	54	48	46	47	56	58
Promedio	3,19	3,44	3,00	3,19	3,13	3,25	2,25	2,38	2,31	2,44	2,50	2,44	2,56	2,13	3,38	3,00	2,88	2,94	3,50	3,63
Varianza	0,43	0,66	0,53	0,83	0,65	0,73	0,20	0,25	0,36	0,26	0,27	0,40	0,53	0,12	0,52	0,40	0,52	0,46	0,40	0,25
Desv Stand	0,66	0,81	0,73	0,91	0,81	0,86	0,45	0,50	0,60	0,51	0,52	0,63	0,73	0,34	0,72	0,63	0,72	0,68	0,63	0,50

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1. DESCRIPCIÓN

Para realizar la descripción de los resultados de la aplicación del instrumento que es el cuestionario se analiza los datos obtenidos en los siguientes cuadros y gráficos para cada uno de las variables con sus respectivas dimensiones.

3.1.1. RESULTADOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

CUADRO Nº 01

Puntajes y valoración de las dimensiones del Liderazgo Transformacional de acuerdo cuestionario aplicado a directores de las instituciones educativas públicas de la U.G.E.L. Oxapampa.

NÚMERO	Consideración Individual		Estimulación Intelectual		Tolerancia Psicológica		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
	Puntos	Valoración	Puntos	Valoración	Puntos	Valoración	Puntos	Valoración
1	19	Regular	21	Regular	19	Regular	59	Regular
2	19	Regular	17	Regular	17	Regular	53	Regular
3	19	Regular	19	Regular	20	Regular	58	Regular
4	17	Regular	19	Regular	20	Regular	56	Regular
5	21	Regular	21	Regular	23	Regular	65	Regular
6	17	Regular	17	Regular	17	Regular	51	Regular
7	17	Regular	17	Regular	20	Regular	54	Regular
8	16	Deficiente	22	Regular	19	Regular	57	Regular
9	21	Regular	15	Deficiente	20	Regular	56	Regular
10	20	Regular	16	Deficiente	19	Regular	55	Regular
11	17	Regular	18	Regular	21	Regular	56	Regular
12	20	Regular	23	Regular	20	Regular	63	Regular
13	19	Regular	19	Regular	18	Regular	56	Regular
14	19	Regular	18	Regular	20	Regular	57	Regular
15	18	Regular	18	Regular	19	Regular	55	Regular
16	19	Regular	17	Regular	19	Regular	55	Regular
promedio	298		297		311		906	
Promedio	18,63		18,56		19,44		56,63	
Varianza	2,25		4,93		2,13		11,98	
Desv stand	1,50		2,22		1,46		3,46	

FUENTE: INFORMACION OBTENIDA DE EL CUESTINARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

TABLA Nº 03

Valoración de Liderazgo Transformacional por dimensiones de los directores de las instituciones educativas públicas de la U.G.E.L. Oxapampa.

Valoración	Dimensiones del Liderazgo Transformacional					
	Consideración individual		Estimulación intelectual		Tolerancia psicológica	
	ni	%	ni	%	ni	%
Deficiente	1	6	2	13	0	0
Regular	15	94	14	88	16	100
Bueno	0	0	0	0	0	0
Total	16	100	16	100	16	100

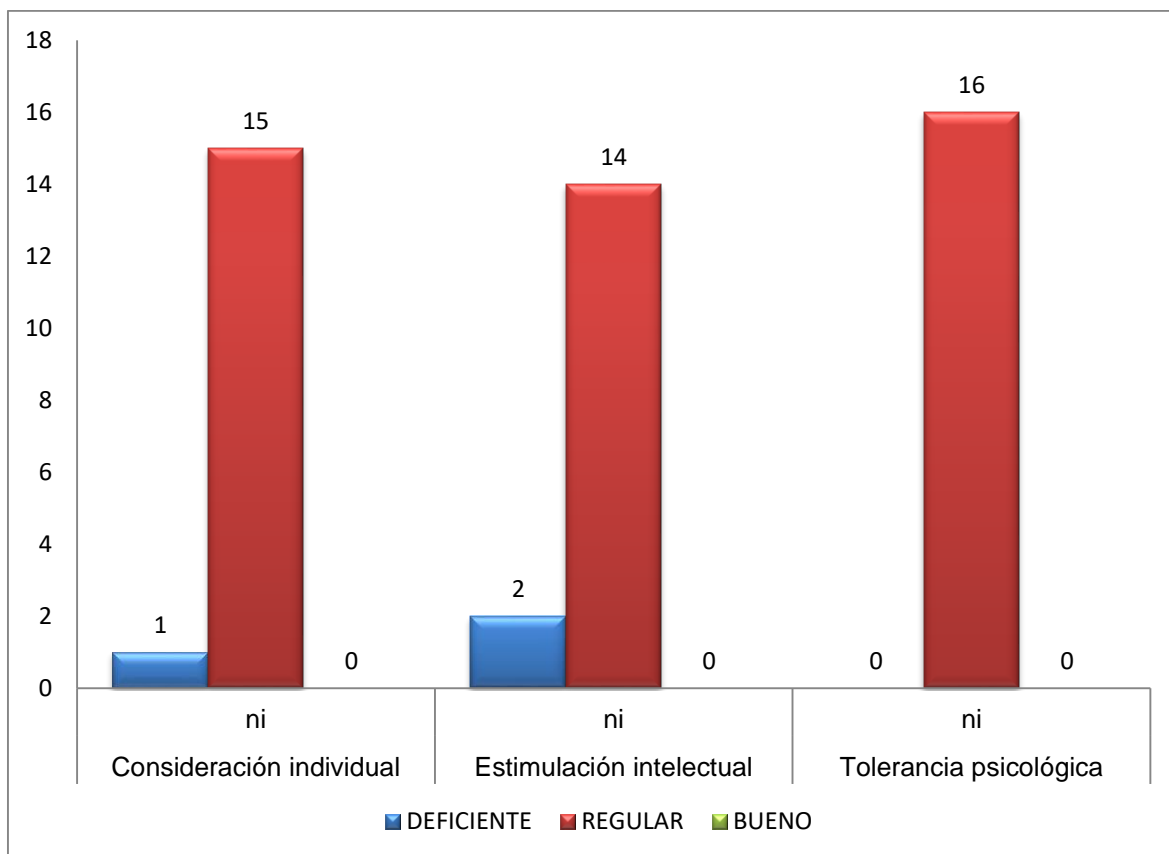
Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a directores.

Interpretación:

Del cuadro se observa que en la dimensión de Consideración Individual el 6% (1) la valoración de liderazgo transformacional es deficiente, el 94% (15) la valoración es regular. En la dimensión Estimulación Intelectual el 13% (2) la valoración es deficiente, el 88% (14) la valoración de liderazgo transformacional es regular. En la dimensión de Tolerancia psicológica el 100% (16) valoración es regular.

GRÁFICO Nº 01

Valoración de Liderazgo Transformacional por dimensiones de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa.



Interpretación:

El gráfico nos muestra un grupo de 16 (100%) de directores que tienen una valoración regular en la dimensión Tolerancia Psicológica como pico más alto del Liderazgo Transformacional.

3.1.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

CUADRO Nº 02

Puntajes y valoración de las dimensiones de la Gestión Educativa de acuerdo cuestionario aplicado a directores de las instituciones educativas públicas de la U.G.E.L. Oxapampa

NÚMERO	Gestión Institucional		Gestión Pedagógica		Gestión Administrativa		GESTION EDUCATIVA	
	Puntos	Valoración	Puntos	Valoración	Puntos	Valoración	Puntos	Valoración
1	21	Regular	21	Regular	19	Regular	61	Regular
2	20	Regular	17	Regular	17	Regular	54	Regular
3	17	Regular	19	Regular	20	Regular	56	Regular
4	17	Regular	19	Regular	21	Regular	57	Regular
5	21	Regular	23	Regular	22	Regular	66	Regular
6	18	Regular	17	Regular	17	Regular	52	Regular
7	19	Regular	17	Regular	19	Regular	55	Regular
8	17	Regular	22	Regular	20	Regular	59	Regular
9	22	Regular	17	Regular	20	Regular	59	Regular
10	20	Regular	18	Regular	19	Regular	57	Regular
11	20	Regular	19	Regular	20	Regular	59	Regular
12	20	Regular	23	Regular	19	Regular	62	Regular
13	19	Regular	19	Regular	18	Regular	56	Regular
14	19	Regular	18	Regular	20	Regular	57	Regular
15	18	Regular	18	Regular	19	Regular	55	Regular
16	19	Regular	17	Regular	19	Regular	55	Regular
Sumatoria	307		304		309		920	
Promedio	19,19		19,00		19,31		57,50	
Varianza	2,30		4,53		1,70		11,87	
Desv Stand	1,52		2,13		1,30		3,44	

FUENTE: INFORMACION OBTENIDA DE EL CUESTINARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA.

TABLA Nº 04

Valoración de la Gestión Educativa por dimensiones de los directores de las instituciones educativas públicas de la UGEL Oxapampa.

Valoración	Dimensiones de Gestión Educativa					
	Gestión Institucional		Gestión Pedagógica		Gestión Administrativa	
	ni	%	ni	%	ni	%
Deficiente	0	0	0	0	0	0
Regular	16	100	16	100	16	100
Bueno	0	0	0	0	0	0
Total	16	100	16	100	16	100

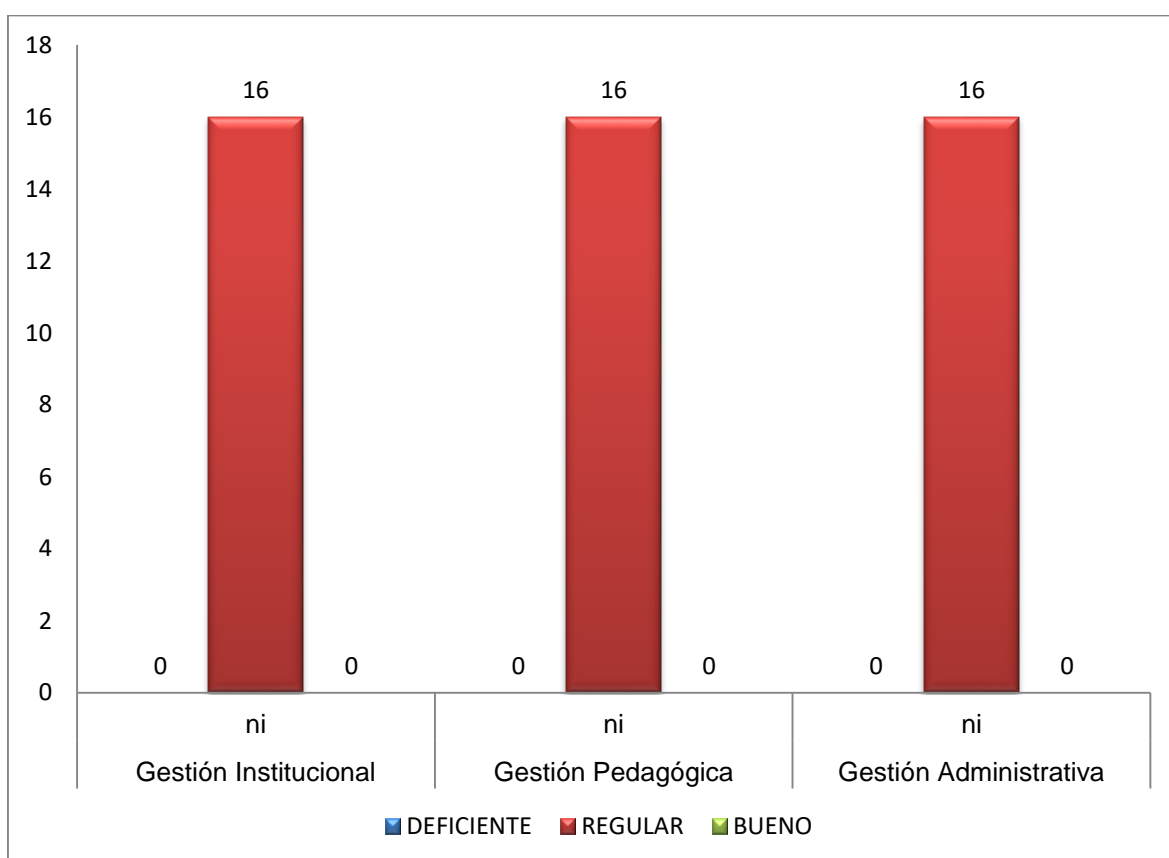
Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a directores.

Interpretación:

Del cuadro se observa que en la dimensión de Gestión Institucional el 100% (16) la valoración de Gestión Educativa es regular. En la dimensión Gestión Pedagógica el 100% (16) la valoración es regular. En la dimensión de Gestión Administrativa el 100% (16) valoración es regular.

GRÁFICO N° 02

Valoración de Gestión Educativa por dimensiones de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa.



Interpretación:

El gráfico nos muestra un grupo de 100% de directores que tienen una valoración regular en las tres dimensiones: Gestión Institucional, Gestión Pedagógica y Gestión Administrativa como picos altos de Gestión Educativa.

3.1.3. VALORACIÓN GENERAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

TABLA Nº 05

Valoración General del Liderazgo Transformacional de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa.

Valoración	Liderazgo Transformacional	
	Ni	%
Deficiente	0	0
Regular	16	100
Bueno	0	0
Total	16	100

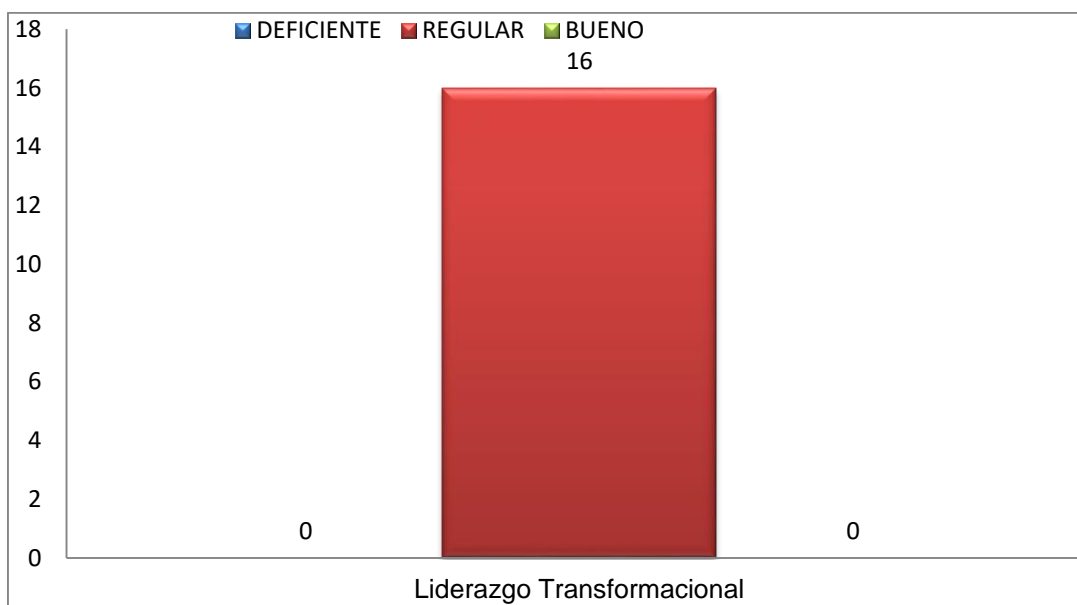
Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a directores.

Interpretación:

De la tabla se observa que el 100% (16) de los directores la valoración del liderazgo transformacional es regular.

GRÁFICO Nº 03

Valoración del Liderazgo Transformacional de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa.



Interpretación:

Del gráfico podemos observar que el 100% de directores tiene una valoración de regular del liderazgo transformacional.

3.1.4. VALORACIÓN GENERAL DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA**TABLA Nº 06**

Valoración General de Gestión Educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa.

Valoración	Gestión Educativa	
	Ni	%
Deficiente	0	0
Regular	16	100
Bueno	0	0
Total	16	100

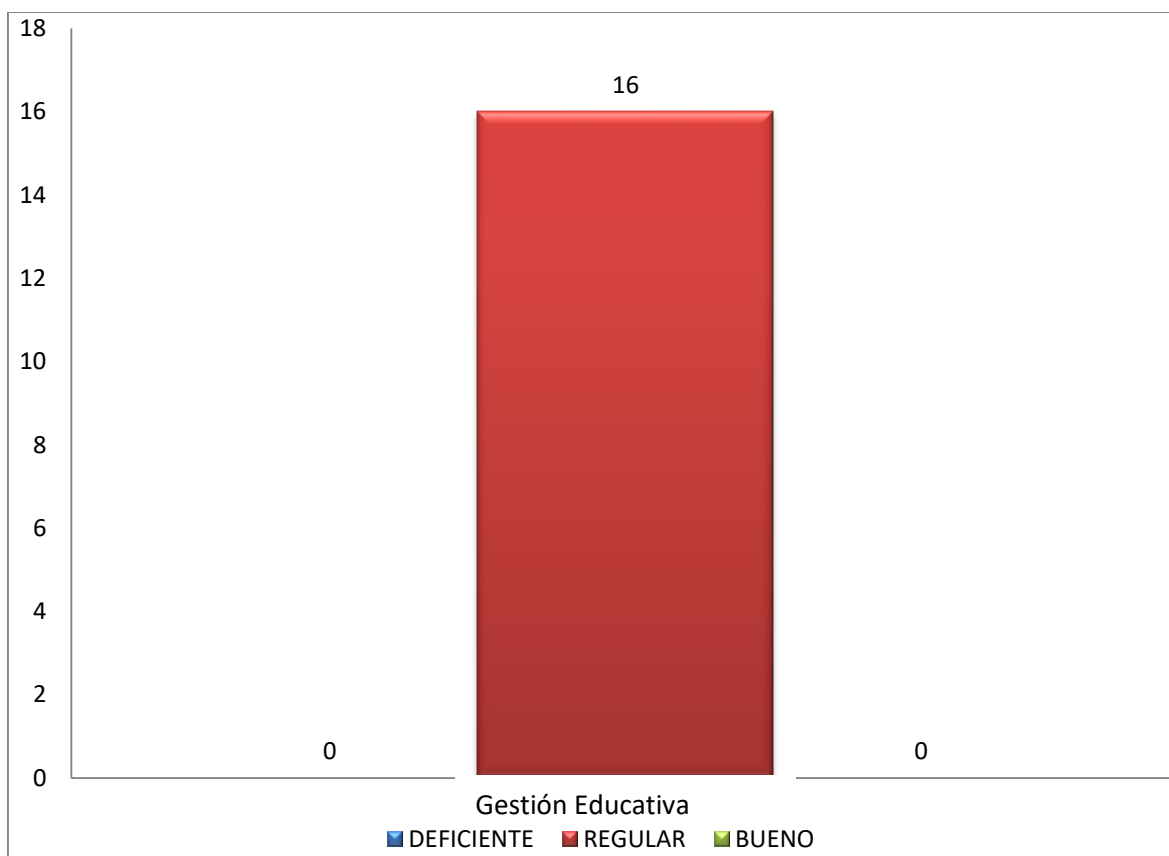
Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a directores.

Interpretación:

De la tabla se observa que el 100% (16) de los directores la valoración de gestión educativa es regular.

GRÁFICO Nº 04

Valoración de Gestión Educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa.



Interpretación:

Del gráfico podemos observar que el 100% de directores tiene una valoración de regular de gestión educativa

3.1.5. ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS PUNTAJES POR DIMENSIONES DE CADA VARIABLE

CUADRO Nº 03

Estadísticas descriptivas de los puntajes por dimensiones de Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa.

VARIABLES Y DIMENSIONES	\bar{X}	VARIANZA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Consideración Individual	18.63	2.25	1.50
Estimulación Intelectual	18.56	4.93	2.22
Tolerancia Psicológica	19.44	2.13	1.46
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	56.63	11.98	3.46

Gestión Institucional	19.19	2.30	1.52
Gestión Pedagógico	19.00	4.53	2.13
Gestión Administrativo	19.31	1.70	1.30
GESTIÓN EDUCATIVA	57.50	11.87	3.44

Fuente: Información obtenida de los procesamiento de datos.

Interpretación:

De la tabla se observa que la Dimensión Consideración Individual tiene una media aritmética de 18.63, varianza 2.25 y desviación estándar de 1.5. La Dimensión Estimulación Intelectual tiene una media aritmética de 18.56, varianza 4.93 y desviación estándar de 2.22. La Dimensión Tolerancia Psicológica tiene una media aritmética de 19.44, varianza 2.13 y desviación estándar de 1.46. La Variable Liderazgo Transformacional tiene una media aritmética de 56.63, varianza de 11.98 y desviación estándar de 3.46. La Dimensión Gestión Institucional tiene una media aritmética de 19.19, varianza 2.3 y desviación estándar de 1.52. La Dimensión Gestión Pedagógica tiene una media aritmética de 19, varianza 4.53 y desviación estándar de 2.13. La Dimensión Gestión Administrativa tiene una media aritmética de 19.31, varianza 1.70 y desviación estándar de 1.3. La Variable Gestión Educativa tiene una media aritmética de 57.50, varianza de 11.87 y desviación estándar de 3.44.

3.1.6. CORRELACIÓN DE PEARSON

CUADRO Nº 04

Correlación de Pearson entre los puntajes por dimensiones de Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Gestión Educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa.

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA						GESTION EDUCATIVA	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL		GESTION PEDAGÓGICA		GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
	Correlación de Pearson (r)	Significancia	Correlación de Pearson (r)	Significancia	Correlación de Pearson (r)	Significancia	Correlación de Pearson (r)	Significancia
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	0,71	Significativa	0,15	Muy Débil	0,17	Muy débil		
ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	-0,15	Muy Débil	0,93	Fuerte	0,30	Débil		
TOLERANCIA PSICOLÓGICA	0,26	Débil	0,49	Débil	0,91	Fuerte		
DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							0.92	Fuerte

Fuente: Información obtenida de los cuestionarios

Interpretación:

Del cuadro se observa que en la dimensión Consideración Individual en la dimensión de Gestión Institucional genera una correlación de Pearson $r=0.71$, es decir correlación significativa; la dimensión Estimulación Intelectual en la dimensión Gestión Pedagógica genera una correlación de Pearson $r=0.93$, es decir correlación fuerte; la dimensión Gestión Administrativa genera una correlación de Pearson $r=0.91$, es decir correlación Fuerte. La variable Liderazgo Transformacional en la variable Gestión Educativa genera una correlación de Pearson $r=0.92$, es decir hay una correlación fuerte entre las variables aceptándose las hipótesis.

3.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**3.2.1. Contrastación de hipótesis general**

Existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa.

CUADRO Nº 05

Demostración del coeficiente de correlación lineal “r” y coeficiente de determinación “R²” entre Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa.

Nº	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		GESTION EDUCATIVA		XY
	X	X ²	Y	Y ²	
1	59	3481	61	3721	3599
2	53	2809	54	2916	2862
3	58	3364	56	3136	3248
4	56	3136	57	3249	3192
5	65	4225	66	4356	4290
6	51	2601	52	2704	2652
7	54	2916	55	3025	2970
8	57	3249	59	3481	3363
9	56	3136	59	3481	3304
10	55	3025	57	3249	3135
11	56	3136	59	3481	3304
12	63	3969	62	3844	3906
13	56	3136	56	3136	3136
14	57	3249	57	3249	3249
15	55	3025	55	3025	3025
16	55	3025	55	3025	3025
Sumatoria	906	51482	920	53078	52260
Promedio	56,63	3.217,63	57,50	3.317,38	3266,25
Varianza	11,983	Varianza	11,867	Pearson (r)	0,922
Desviación Estándar	3,462	Desviación Estándar	3,445	R ²	0,851
Cuadrado Media Aritm	3.206,39		3.306,25		

FUENTE: Información obtenida de los consolidado de los cuestionarios aplicados a los directores.

DESCRIPCIÓN:

Encontramos el puntaje de Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa alcanzado en forma individual por cada uno de los directores. Encontramos el producto de ambas variables elevadas al cuadrado, así como los puntajes totales del grado. También las varianzas y desviación estándar de ambas variables y el Coeficiente de correlación de Pearson que nos indica que la Correlación es Fuerte (0,92) de acuerdo a la tabla de especificación y que la variable Liderazgo Transformacional influyen en un 85,1% sobre la variable de Gestión Educativa.

GRAFICO Nº 05
CORRELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA

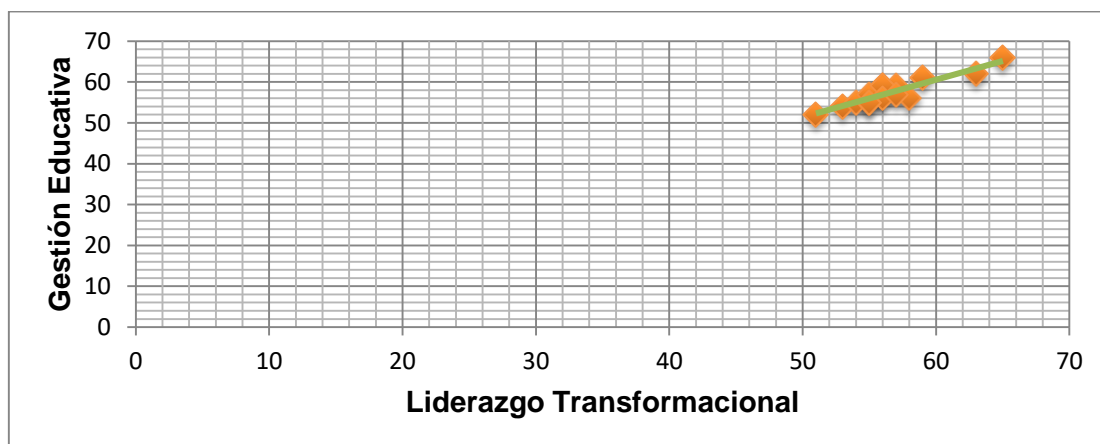


TABLA Nº 07

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

Fuente: El coeficiente de correlación y Correlación Espureas Erik Laura Enero 2003

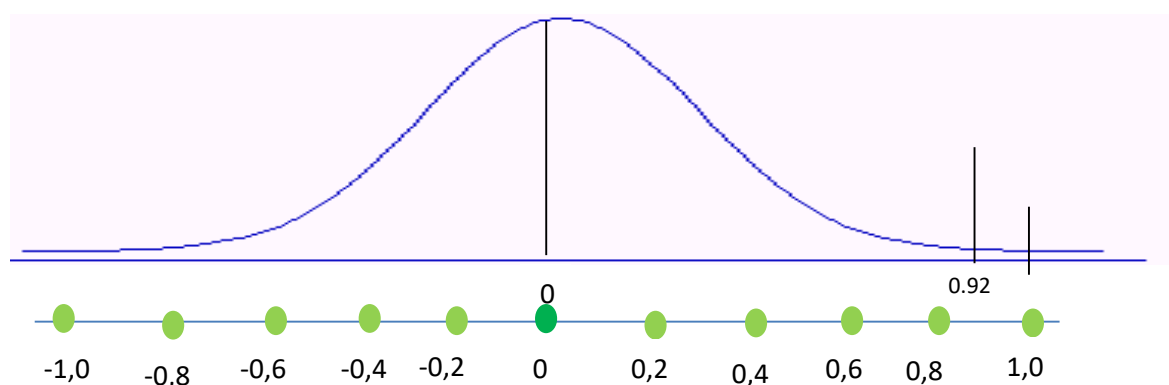
Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa ya que el resultado es de una $r = 0,92$ se acerca a $+1$, lo que indica una correlación lineal positiva como lo muestra el gráfico.

DECISIÓN:

Como la r calculada es igual a 0,92 pertenece a la zona correlación positiva, esto significa que se rechaza la H_0 y se acepta la H_1

Por lo tanto la aceptación de la H_1 queda demostrada mediante la campana de gauss y es como sigue:

GRAFICO N° 06



Fuente: Información obtenida de la correlación de Pearson aplicado a Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa.

3.2.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

CONSTRATACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Existe relación significativa entre la consideración individual y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL Oxapampa.

CUADRO N° 06

Demostración del coeficiente de correlación lineal " r " y coeficiente de determinación " R^2 " entre las dimensiones Consideración Individual y la Gestión Institucional de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL Oxapampa.

Nº	Consideración Individual		Gestión Institucional		XY
	X	X ²	Y	Y ²	
1	19	361	21	441	399
2	19	361	20	400	380
3	19	361	17	289	323
4	17	289	17	289	289
5	21	441	21	441	441
6	17	289	18	324	306
7	17	289	19	361	323
8	16	256	17	289	272
9	21	441	22	484	462
10	20	400	20	400	400
11	17	289	20	400	340
12	20	400	20	400	400
13	19	361	19	361	361
14	19	361	19	361	361
15	18	324	18	324	324
16	19	361	19	361	361
Sumatoria	298	5584	307	5925	5742
Varianza	2.3	Varianza	2.3	Pearson (r)	0.71
Desviación Estándar	1.5	Desviación Estándar	1.5	R ²	0.501

FUENTE: Información obtenida de los consolidado de los cuestionarios aplicados a los directores.

DESCRIPCIÓN:

Encontramos el puntaje de las dimensiones Consideración Individual y Gestión Institucional alcanzado en forma individual por cada uno de los directores encuestados de la Red Educativa “Nuevo Horizonte”. Encontramos el producto de ambas variables elevadas al cuadrado, así como los puntajes totales del grado. También las varianzas y desviación estándar de ambas variables y el Coeficiente de correlación de Pearson que nos indica que la Correlación es Significativa (0,71) de acuerdo a la tabla de especificación y que la dimensión Consideración Individual influyen en un 50,0% sobre la dimensión Gestión Institucional.

GRAFICO N° 07
CORRELACIÓN ENTRE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

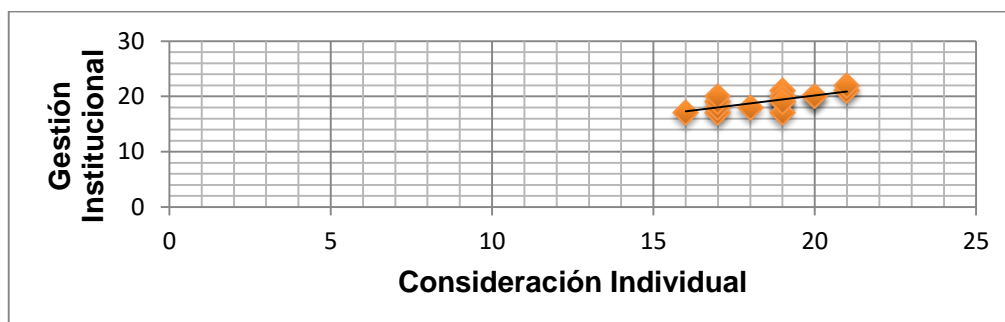


TABLA N° 08
TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

Fuente: El coeficiente de correlación y Correlación Espureas Erik Laura Enero 2003

Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe relación directa entre las variables Consideración Individual y Gestión Institucional de los directores en las Instituciones Educativas públicas de la ugel Oxapampa.

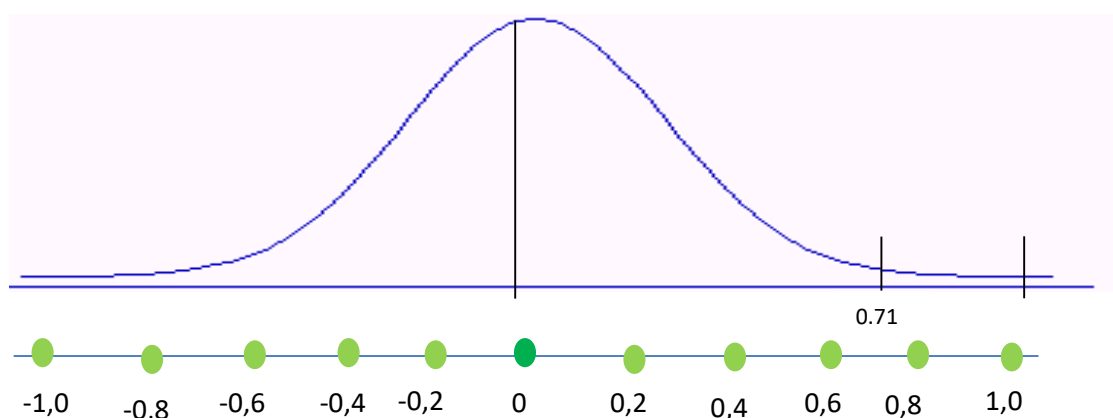
$r = 0,71$ se acerca a $+1$, lo que indica una correlación lineal positiva como lo muestra el gráfico N° 08

DECISIÓN:

Como la r calculada es igual a $0,71$ pertenece a la zona correlación positiva, esto significa que se rechaza la H_0 y se acepta la H_1

Por lo tanto la aceptación de la H_1 queda demostrada mediante la campana de gauss y es como sigue:

GRAFICO N° 08



Fuente: Información obtenida de la correlación de Pearson aplicada a Consideración Individual y Gestión Institucional.

CONTRASTACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas públicas de la ugel Oxapampa.

CUADRO N° 07

Demostración del coeficiente de correlación lineal " r " y coeficiente de determinación " R^2 " entre las dimensiones Estimulación Intelectual y la Gestión Pedagógica de los directores en las Instituciones Educativas públicas de la ugel Oxapampa.

Nº	Estimulación Intelectual		GESTION PEDAGÓGICA		XY
	X	X ²	Y	Y ²	
1	21	441	21	441	441
2	17	289	17	289	289
3	19	361	19	361	361
4	19	361	19	361	361
5	21	441	23	529	483
6	17	289	17	289	289
7	17	289	17	289	289
8	22	484	22	484	484
9	15	225	17	289	255
10	16	256	18	324	288
11	18	324	19	361	342
12	23	529	23	529	529
13	19	361	19	361	361
14	18	324	18	324	324
15	18	324	18	324	324
16	17	289	17	289	289
Sumatoria	297	5587	304	5844	5709
Promedio	18,56	349,19	19,00	365,25	356,8125
Varianza	4,93	Varianza	4,53	Pearson (r)	0,93
Desviación Estándar	2,22	Desviación Estándar	2,13	R ²	0,866

FUENTE: Información obtenida de los consolidado de los cuestionarios aplicados a los directores

DESCRIPCIÓN:

Encontramos el puntaje de las dimensiones Estimulación Intelectual y Gestión Pedagógica alcanzado en forma individual por cada uno de los directores. Encontramos el producto de ambas variables elevadas al cuadrado, así como los puntajes totales del grado. También las varianzas y desviación estándar de ambas variables y el Coeficiente de correlación de Pearson que nos indica que la Correlación es Fuerte (0,93) de acuerdo a la tabla de especificación y que la dimensión Estimulación Intelectual influyen en un 86,6% sobre la dimensión Gestión Pedagógica.

GRÁFICO Nº 09

CORRELACIÓN ENTRE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA

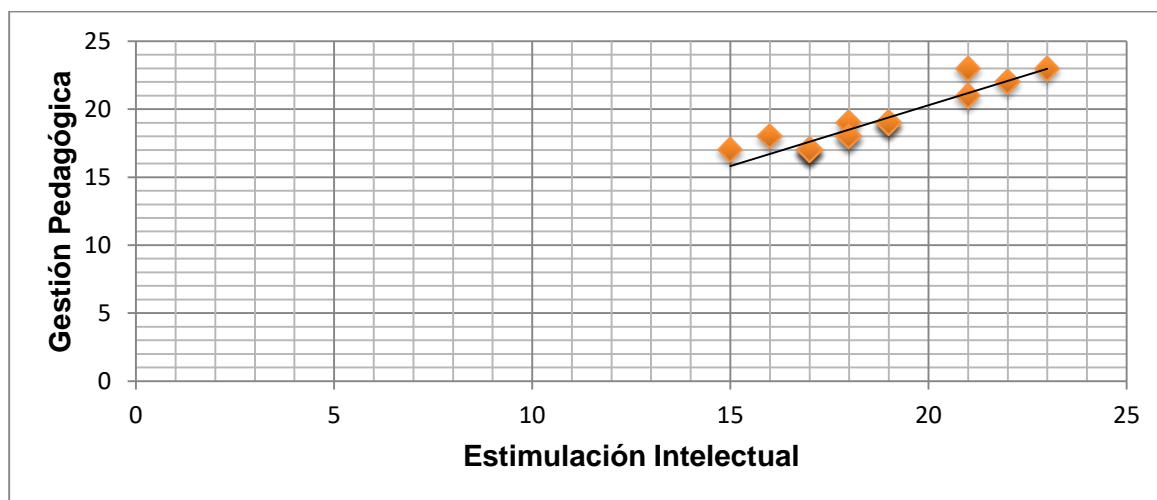


TABLA Nº 09

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

Fuente: El coeficiente de correlación y Correlación Espureas Erik Laura Enero 2003

Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe relación directa entre las variables Estimulación Intelectual y Gestión Pedagógica de los directores en las Instituciones Educativas públicas de la ugel Oxapampa.

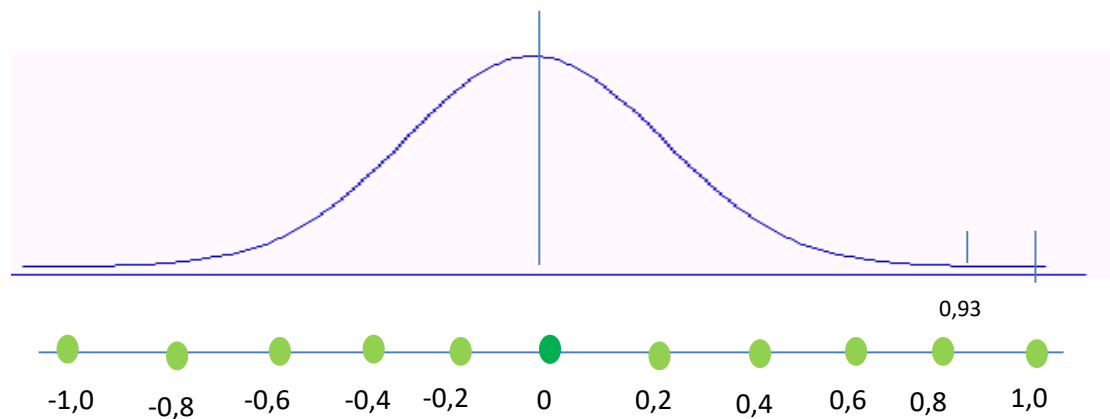
$r = 0,93$ se acerca a $+1$, lo que indica una correlación lineal positiva como lo muestra el gráfico N° 10

DECISIÓN:

Como la r calculada es igual a $0,93$ pertenece a la zona correlación positiva, esto significa que se rechaza la H_0 y se acepta la H_1

Por lo tanto la aceptación de la H_1 queda demostrada mediante la campana de gauss y es como sigue:

GRÁFICO N° 10



Fuente: Información obtenida de la correlación de Pearson aplicada a Estimulación Intelectual y Gestión Pedagógica

CONTRASTACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Existe relación significativa entre la tolerancia psicológica y la gestión administrativa en las Instituciones Educativas públicas de la ugel Oxapampa.

CUADRO Nº 08

Demostración del coeficiente de correlación lineal “r” y coeficiente de determinación “R²” entre las dimensiones Tolerancia Psicológica y la Gestión Administrativa de los directores en las Instituciones Educativas públicas de la ugel Oxapampa.

Nº	Tolerancia Psicológica		Gestión Administrativa		XY
	X	X ²	Y	Y ²	
1	19	361	19	361	361
2	17	289	17	289	289
3	20	400	20	400	400
4	20	400	21	441	420
5	23	529	22	484	506
6	17	289	17	289	289
7	20	400	19	361	380
8	19	361	20	400	380
9	20	400	20	400	400
10	19	361	19	361	361
11	21	441	20	400	420
12	20	400	19	361	380
13	18	324	18	324	324
14	20	400	20	400	400
15	19	361	19	361	361
16	19	361	19	361	361
Sumatoria	311	6077	309	5993	6032
Promedio	19,44	379,81	19,31	374,56	377
Varianza	2,13	Varianza	1,70	Pearson (r)	0,91
Desviación Estándar	1,46	Desviación Estándar	1,30	R ²	0,820
Cuadrado Media Aritmética	377,82		372,97		

FUENTE: Información obtenida de los consolidado de los cuestionarios aplicados a los directores.

DESCRIPCIÓN:

Encontramos el puntaje de las dimensiones Tolerancia Psicológica y Gestión Administrativa alcanzado en forma individual por cada uno de los directores encuestados. Encontramos el producto de ambas variables elevadas al cuadrado, así como los puntajes totales del grado. También las varianzas y desviación estándar de ambas variables y el Coeficiente de correlación de Pearson que nos indica que la Correlación es Fuerte (0,91) de acuerdo a la tabla de especificación y que la dimensión Estimulación Intelectual influyen en un 82,0% sobre la dimensión Gestión Pedagógica.

GRÁFICO N° 11
CORRELACIÓN ENTRE TOLERANCIA PSICOLÓGICA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

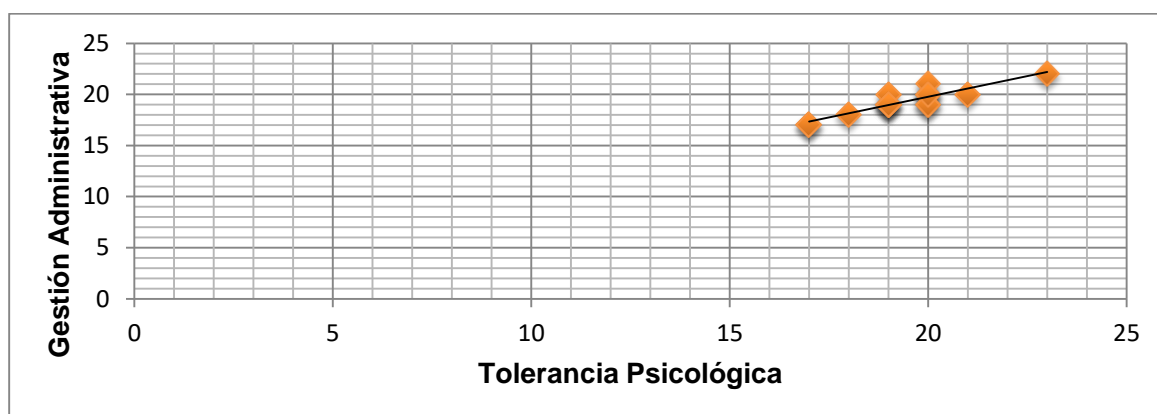


TABLA N° 10

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil

De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente
----------------------------	--------------------------------

Fuente: El coeficiente de correlación y Correlación Espurea; Erik Laura Enero 2003

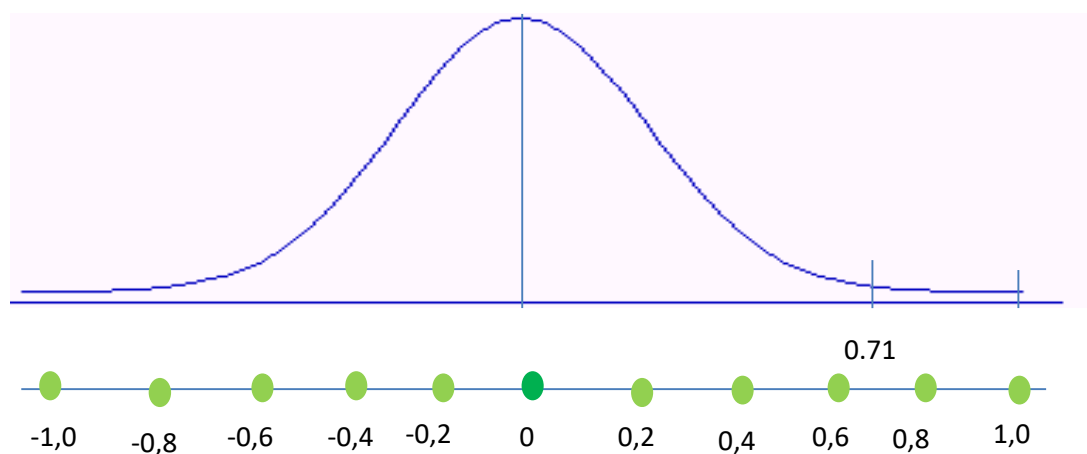
Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe relación directa entre las variables Tolerancia Psicológica y Gestión Administrativa de los directores en las Instituciones Educativas públicas de la ugel Oxapampa.

Como vemos que $r = 0,91$ se acerca a $+1$, lo que indica una correlación lineal positiva como lo muestra el gráfico. N° 12

DECISIÓN:

Como la r calculada es igual a $0,91$ pertenece a la zona correlación positiva, esto significa que se rechaza la H_0 y se acepta la H_1

GRÁFICO N° 12



Fuente: Información obtenida de la correlación de Pearson aplicada a tolerancia Psicológica y Gestión Administrativa

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN

El liderazgo transformacional está directamente relacionado con la Gestión Educativa como se demostró en el capítulo de resultados, lo que implica considerarlo como una fuente referencial para poder plantear un nivel organizacional coherente y eficaz en las instituciones educativas.

Para conocer la valoración de liderazgo transformacional, se aplicó el Cuestionario del liderazgo transformacional a 16 directores encuestados de la ugel Oxapampa. Se pudo conocer que los 16 directores se encuentran en una valoración regular en liderazgo transformacional.

De acuerdo al informe de Seguimiento de la Educación para Todos "El Imperativo de la Calidad" (UNESCO 2005), la escuela y su cultura, son vistos como espacios de interacción clave y unidad de análisis fundamental para identificar focos de diagnósticos, acompañamiento e intervención socio y psicoeducativos.

Los directores de las instituciones educativas, en especial, las públicas deben considerar que "liderazgo transformacional" logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan, en áreas no ligadas a la educación. "El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso". Gutiérrez (2001) Bernard Bass.

Para conocer la valoración de gestión educativa, se aplicó el Cuestionario de gestión educativa a 16 directores encuestados de la ugel Oxapampa. Se pudo conocer que los 16 directores se encuentran en una valoración regular.

Debemos recordar que una valoración regular implica:

Manejo "cumplidor" de las actividades institucionales que se lleva a cabo durante el año escolar donde se puede sortear dificultades con improvisaciones mas no con una adecuada planificación y medidas de contingencia ante posibles situaciones extremas.

El logro de la calidad será posible si la reforma educativa no sólo se concentra en la reformulación de planes y programas de estudio, sino que englobe “una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos” (Toranzos, 1996: s/p), surgiendo la importancia de la gestión escolar.

Concordamos en lo que Arratia (2002) afirma que "la gestión educativa es una forma de interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientadas a lograr un fin. Desde esta perspectiva la gestión educativa sería el proceso de construcción de condiciones para que el futuro educativo que se desea lograr se concrete".

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES

- A través de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo transformacional a 16 directores encuestados de la ugel Oxapampa se pudo conocer que los 16 directores se encuentran en una valoración regular en liderazgo transformacional, lo que nos indica que no asumen el liderazgo transformacional al 100% sino en forma relativa e inconsciente ya que requieren un nivel de capacitación para asumir tal forma de comportamiento.

- A través de la aplicación del Cuestionario de Gestión Educativa a los 16 directores encuestados, se pudo conocer, se pudo conocer que los directores se encuentran en una valoración regular en Gestión Educativa, lo que nos indica que no asumen al 100% las dimensiones de la gestión educativa siendo esta su principal herramienta de trabajo dada la importancia del cargo que asume, siendo el conocimiento del mismo consciente, pero la falta de actualización constante perjudica el nivel de conocimiento y por ende de procedimientos que podrían elevar el nivel de productividad de la institución educativa.

- El análisis del liderazgo transformacional por dimensiones, arrojó como resultados que: Consideración Individual, Estimulación Individual y Tolerancia Psicológica, indican que están ubicados en la valoración “regular”, ya que no se ubican en el puntaje mínimo para estar ubicados en la valoración Satisfactorio, concluyendo que se requiere mayor nivel de conocimiento del tipo de liderazgo y su aplicación en el contexto educativo.

- El análisis de la gestión educativa por dimensiones, arrojó como resultados que: la Gestión Institucional, Gestión Pedagógica y Gestión Administrativa, indican que están ubicados en la valoración “regular”, ya que no se ubican en el puntaje mínimo para estar ubicados en la valoración Satisfactorio, concluyendo que se requiere mayor número de actualizaciones, capacitaciones y talleres relacionados a Gestión

Educativa en todos sus ámbitos para que puedan consolidar el conocimiento promedio y con ello potencializar la productividad de sus instituciones educativas.

➤ A través de la aplicación de la Técnica estadística de análisis de correlación (Coeficiente de Pearson), se pudo conocer que el coeficiente de correlación entre Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa es de 0,92, que demuestra objetivamente una correlación fuerte entre ambas variables, concluyendo que el nivel de liderazgo del docente está relacionado con su nivel de gestión en el contexto de la institución educativa que dirige y que ello puede determinar la calidad educativa que se puede brindar.

➤ Después de la aplicación de la técnica de análisis de correlación (Coeficiente de Pearson) se demostró que existe correlación entre Consideración Individual y gestión Institucional así como se observa en el cuadro N° 06 con una correlación de 0,708 (0,71) considerándose como una correlación significativa según Tabla N° 08.

➤ Para la segunda hipótesis específica de igual manera se aplicó la técnica de análisis de correlación (coeficiente de Pearson) estimulación Intelectual y Gestión Pedagógica, en donde se obtuvo los resultados finales de 0,93 según cuadro N° 07; y considerándose como correlación fuerte según tabla N° 09.

➤ Por último se realizó cálculos aplicando la técnica de análisis de correlación (coeficiente de Pearson) demostrando que si existe correlación entre tolerancia psicológica y gestión administrativa, con resultados de 0,91 según cuadro N° 08 y considerándose como correlación fuerte según tabla N° 10.

CAPÍTULO VI

6.1 SUGERENCIAS

- El liderazgo transformacional es un forma de comportamiento sistematizado de origen empresarial que si los directores de las instituciones educativas lo ejecutarían, propiciarían una visión de productividad en todos los agentes de la comunidad educativa por lo que se sugiere capacitarse en este tipo de liderazgo para mejorar el clima institucional, el nivel organizativo, el orden dirigenal, y la asertividad propio de su cargo.
- La Gestión educativa en los directores de las instituciones educativas en general no es óptimo, ya sea por falta de conocimiento, motivación u otros factores, es por ello sugiero asumir una postura profesional de innovación constante, actualizando sus conocimientos de manera permanente y sistematizada, reduciendo en mínimo las dudas e interrogantes y procurando un nivel organizativo a través de la planificación, organización, ejecución y evaluación con criterios e indicadores medibles, realistas y de proyección.
- Ser consciente que el liderazgo transformacional y la gestión educativa, a partir de los resultados de la presente tesis, van de la mano y por ende relacionado, lo que lleva a sistematizar de acuerdo a cada contexto las fichas propuestas en la presente y así monitorear paralelamente ambas variables en cada institución.

CAPITULO VII

7.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez De Mon Santiago 03 de Noviembre de 2009. *El mito de un líder*. Expansión y Encuentro. <http://www E&E.com>.

Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*; Ed. Praxis S. A.; España.

Bass, B.M. (2000): "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden", en *Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos)*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, pp. 331-361.

Bernal, J. (2001). *Liderar el cambio: el liderazgo transformacional*. Anuario de Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza, España.

Bolívar, A. (1994): *Autonomía escolar en el desarrollo curricular. Razones y problemas*, en A. Villa (ed.): *La autonomía institucional de los centros educativos*.

Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, 365-400.

Bordem, A. (2006). *Directores de Escuela ¿Líderes del cambio o sujetos a cambio?* Universidad de Nuevo México, EEUU. En el Seminario: Fortalecimiento en la Gestión Escolar para el éxito de Esquemas Educativos Descentralizados. Guatemala 23 – 24 de Febrero.

Borden, A. (2009). *El liderazgo del Director Escolar para el mejoramiento de la calidad educativa*. Universidad de Nuevo México, Estados Unidos. Revista *Empresarios por la Educación*.

Castro, A. y Fernández, M. (2006). *Teorías implícitas del liderazgo*. Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos.

Boletín de Psicología, No. 86, Marzo, 85-107 Cuadrado, Molero y Navas, (2003). *El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional*. Acción psicológica, vol. 2, N° 2, 115-129.

Cuevas, M.; Díaz, F.; Hidalgo, V. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación*. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. Revista de Curriculum y formación del profesorado. Universidad de Granada.

Escala, S. (1973). *Psicología para Directivos*; Ediciones Deusto; España.

Estepa Q. C. (2009). *Caracterización de las variables que definen el liderazgo transformacional en las organizaciones no gubernamentales ONG de Antioquía*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de minas. Recuperado de

[Http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943_2009pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943_2009pdf). el 20 de Setiembre del 2009

García, V., Romerosa, M. M., Llorens, F. J. (2007). *Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo*. Universidad de Granada, España.

Gomez D., G. (1996) *Curso de organización escolar y general*; Ed. Escuela Española; Madrid, España.

Guedez, V. (1995). *Gerencia, Cultura y Educación*. Fondo Editorial Tropykos. CLACDEC. Caracas. Venezuela.

Lanza, H. (1996) *La evaluación de los sistemas educativos en Iberoamérica: algunas reflexiones en torno a su especificidad*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Evaluación de la Calidad; Madrid, España, Febrero; Recuperado el 28 de Octubre del 2009 en www.ince.mec.es

López R., F. *Hacia unos centros educativos de calidad. Contexto, fundamento y políticas de la gestión escolar*. Recuperado el 12 de Octubre del 2009 en página Web del Ministerio de Educación y Cultura de España, Secretaría General de Educación y Formación Profesional, Dirección General de Centros Educativos; www.pntic.mec.es/calidad.

Lupano, M. A. y Castro, A. (2007). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*.

Editorial Paidós, ISBN 978 - 950 - 12 - 2913 - 4. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/psico6/6Psico%2008.pdf>, el 23 de enero del 2010.

Mendoza M.; Ignacio A. (2006). *Percepción del perfil del liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de empresa químico - farmacéutica de clase mundial en México, por parte de sus trabajadores inmediatos*. IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional Jalapa, Veracruz, México.

Mendoza T., Martha R., Ortiz, R. C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impactos en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*.

Investigación y Reflexión. Volumen XIV – Nº 1 – Junio, ISSN 0121-6805, Pg. 118 – 134.

Maureira, O. (2004) *El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, Hacia Un Modelo Causal*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 1. Recuperado el 20 de Noviembre del 2009 de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>.

Murrillo T., J. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica*, Revisión Internacional sobre el estado del arte.; Ed. CIDE.

Pedraja, L., Rodríguez, E., Rodríguez, J. (2008). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y*

medianas empresas privadas. En Revista de ciencias sociales (RCS) Vol. XIV, N° 1, Enero – Abril 2008, pp. 20 – 29. FACES – LUZ. ISSN 1315 – 9518.

Rivero, J., (2007). Educación, *Docencia y Clase Política en el Perú*; Ed. TAREA; 1° Edición, Perú.

Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNIrevista - Vol. 1, n° 3: (julho) ISSN 1809-4651.

Slavin, R. (1996). *Salas de clase efectivas, Escuelas efectivas*; traducción Verónica Knapp; Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe; Octubre. Recuperado el 31 de Octubre del 2009 en www.preal.cl/slavntrn.wpd.

Tiana, A. (2007). *La evaluación de los sistemas educativos*. En Revista Iberoamericana de Educación de la Organización de los Estados Iberoamericanos, N° 10. Recuperado el 11 de Octubre del 2009 en www.oei.org/oeivrt/rie10.

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. PRELAC N° 1, Año 1, Julio.

ANEXOS

Anexo N° 01

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO:

Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa- 2012.

2. AUTOR:

Br. Edilberto Cueva Pérez edilbertocueva@hotmail.com

Afiliación Institucional:

3. RESUMEN

El trabajo de investigación plantea como objetivo determinar la correlación del liderazgo transformacional y la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa- 2012. La metodología es correlacional, no experimental transversal, cuyo tipo de estudio es básica de nivel descriptivo. La población como muestra consideró a 16 directores de primaria, aplicando los cuestionarios: de liderazgo transformacional y de gestión educativa. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, obteniendo significancia Fuerte (0.92), concluyendo que el liderazgo transformacional está directamente relacionado con la gestión educativa, lo que implica considerarlo como una fuente referencial para poder plantear un nivel organizacional coherente y eficaz en las instituciones educativas.

4. PALABRAS CLAVE:

➤ Liderazgo Transformacional, Gestión Educativa.

5. ABSTRACT

The research raises aimed at determining the correlation between transformational leadership and educational management of the directors of the public educational institutions of the ugel Oxapampa - 2012. The methodology is correlational, experimental non-cross, which type of study is basic descriptive level. The population as sample 16 directors of primary, considered by applying questionnaires: transformational leadership and education management. We used Pearson's correlation coefficient, obtaining significance strong (0.92), concluding that transformational leadership is directly related to the educational management, which means to be considered as a referential source to be able to put a coherent and effective organizational level in educational institutions.

6. INTRODUCCIÓN

La gestión educativa está relacionada con el nivel de liderazgo transformacional de sus directores, lo que implica que a mayor nivel de liderazgo, mejor gestión. Castro (2004) reportó que en la formación de los futuros educadores se debe hacer un gran énfasis en su preparación para desempeñar el rol del líder educativo emergente requerido por la sociedad. Para Guedez (1995), se espera que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión de futuro, los hábitos de pensamiento y la acción, la disposición de indagar, cuestionar, problematizar, creando espacios sanos de trabajo, donde se practique la responsabilidad, el respeto, la confianza, el estímulo, cultivando comunidades de aprendizaje que avancen hacia la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social. En el último informe de Seguimiento de la Educación para Todos “El Imperativo de la Calidad” (UNESCO 2005), la escuela y su cultura, son vistos como espacios de interacción clave y unidad de análisis fundamental para identificar focos de diagnósticos, acompañamiento e intervención socio y psico educativos. Por otro lado, en el Perú, el modelo de la evaluación de la calidad de la gestión impulsado por el Ministerio de Educación (MED) a partir del Proyecto Educativo Nacional al 2021, también toma en cuenta la variable liderazgo como uno de los componentes principales en los procesos de calidad educativa. A nivel de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa, se han detectado, a partir de los Diagnósticos de los PEIs y observaciones directas, problemas propios de una gestión deficiente. Ante la situación problemática, se pretende contribuir a transformar la cultura de gestión escolar incrementando la capacidad individual y colectiva para resolver problemas, tener una perspectiva más amplia de cómo es la organización por dentro y en qué medida es capaz de organizar sus propios cambios para superar las limitaciones del sistema educativo.

Los antecedentes a Nivel Nacional: Goñi (2010) “Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la UGEL N° 02. Lima – Perú”, concluye en que las directoras del nivel inicial, manejan un estilo de liderazgo con características transformacionales, y esto se ve reforzada por la percepción de las docentes, ya que la mayor parte de la población encuestada manifiesta que las directoras poseen condiciones de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia psicológica e inspiración. Mendoza (2010) “Liderazgo Transformacional del director y la gestión educativa en las instituciones educativas N° 3098 “César Vallejo” de Ancón, N° 2076 “Abraham Lincoln” de Puente Piedra y N° 2070 “Nuestra Señora Del Carmen” de San Martín de Porres, Lima

Metropolitana, 2010”, muestran que existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo Transformacional y la gestión educativa de las Instituciones Públicas Secundarias. Calle y Cleto (2008), “Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas de la Región Callao”, concluyó que las instituciones educativas requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional porque estos tiene objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación, la toma de sus decisiones son colectivas, tiene una visión de futuro definido y forman otros líderes en los diferentes espacios de gestión. Mendoza y Ortiz (2006), “El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas” de la Universidad Militar “Nueva Granada” – España, concluyen que la visión e identidad compartidas conducen hacia una cultura de convergencia cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes y sus grupos y la conformación de ambientes laborales saludables, que propician a su vez el mejoramiento de la eficacia organizacional. Para Gutiérrez (2001) “Bernard Bass”, habla de que el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, considerando sus dimensiones teóricas más esenciales: la visión, la cultura y el compromiso.

La GESTIÓN EDUCATIVA Sonia Lavín (2007) afirma que la segunda acepción ha sido identificada “como el proceso clave para promover una educación de calidad” (Lavín, 2007: 28). Arratia (2002) afirma que "la gestión educativa es una forma de interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientadas a lograr un fin. A partir de ello plantea las dimensiones de la Gestión Educativa que son: Gestión Institucional, Gestión Administrativa y gestión pedagógica.

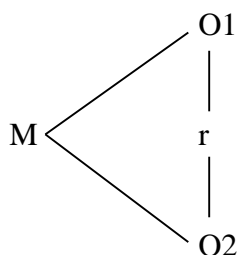
A partir de lo expuesto planteamos el problema: ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012?, formulamos la hipótesis: Existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012, considerando como objetivo general:

Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012.

7. METODOLOGÍA

CORRELACIONAL, lo que se investigó está en relación al nivel de liderazgo transformacional y el nivel de logro de la gestión educativa. NO EXPERIMENTAL, pues se da sugerencias para mejorar el liderazgo transformacional en relación con la gestión educativa. TRANSVERSAL, porque se recolectaron los datos una sola vez luego se analizaron y procesaron estadísticamente, con miras a tomar algunas decisiones.

Tipo de investigación es básica de nivel descriptivo, se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos. Investigación aplicada por lo que se describió los fenómenos propios del proceso investigativo. El esquema del diseño es:



POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO:

POBLACIÓN: Para la presente investigación se ha considerado a los 16 directores como población universal. MUESTRA: Conformado por los mismos 16 directores donde se toma a los sujetos por conveniencia con fines de estudio. MUESTREO: El muestreo de la investigación es el no probabilístico de manera intencional a los 16 directores.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	➤ Cuestionario del liderazgo transformacional para directores
Encuesta	➤ Cuestionario de gestión educativa para directores

8. RESULTADOS

CUADRO N° 04

Correlación de Pearson entre los puntajes por dimensiones de Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Gestión Educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la ugel Oxapampa- 2012.

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA						GESTION EDUCATIVA	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL		GESTION PEDAGÓGICA		GESTIÓN ADMINISTRATIVA		Correlación de Pearson (r)	Significancia
	Correlación de Pearson (r)	Significancia	Correlación de Pearson (r)	Significancia	Correlación de Pearson (r)	Significancia		
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	0,71	Significativa	0,15	Muy Débil	0,17	Muy débil		
ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	-0,15	Muy Débil	0,93	Fuerte	0,30	Débil		
TOLERANCIA PSICOLÓGICA	0,26	Débil	0,49	Débil	0,91	Fuerte		
DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							0.92	Fuerte

Fuente: Información obtenida de los cuestionarios.

Interpretación:

Del cuadro se observa que en la dimensión Consideración Individual en la dimensión de Gestión Institucional genera una correlación de Pearson $r=0.71$, es decir correlación significativa; la dimensión Estimulación Intelectual en la dimensión Gestión Pedagógica genera una correlación de Pearson $r=0.93$, es decir correlación fuerte; la dimensión Tolerancia Psicológica en la dimensión Gestión Administrativa genera una correlación de Pearson $r =0.91$, es decir correlación Fuerte. La variable Liderazgo Transformacional en la variable Gestión Educativa genera una correlación de Pearson $r=0.92$, es decir hay una correlación fuerte entre las variables aceptándose las hipótesis.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012.

Demostración del coeficiente de correlación lineal “r” y coeficiente de determinación “R²” entre Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012.

DESCRIPCIÓN:

Encontramos el puntaje de Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa alcanzado en forma individual por cada uno de los directores encuestados. Encontramos las varianzas y desviación estándar de ambas variables y el Coeficiente de correlación de Pearson que nos indica que la Correlación es Fuerte (0,92) de acuerdo a la tabla de especificación y que la variable Liderazgo Transformacional influyen en un 85,1% sobre la variable de Gestión Educativa.

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012.

9. DISCUSIÓN:

El liderazgo transformacional está directamente relacionado con la Gestión Educativa, lo que implica considerarlo como una fuente referencial para poder plantear un nivel organizacional coherente y eficaz en las instituciones educativas.

En el Perú, el modelo de la evaluación de la calidad de la gestión impulsado por el MED a partir del Proyecto Educativo Nacional al 2021, también toma en cuenta la variable liderazgo como uno de los componentes principales en los procesos de calidad educativa.

Los directores de las instituciones educativas, en especial, las públicas deben considerar que "liderazgo transformacional" logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan, en áreas no ligadas a la educación. "El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso". Gutiérrez (2001) Bernard Bass.

Por ello es importante que las altas esferas del MED cambien sustancialmente la imagen de los directores a partir de técnicas y estrategias de carácter metodológico que propicien el liderazgo transformacional en todas las dimensiones.

La Correlación de Pearson entre los puntajes por dimensiones de Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Gestión Educativa de los directores arrojó como resultado una Correlación Fuerte con un índice de 0,92 entre las variables que demuestra la influencia de manera directa.

10. CONCLUSIÓN

A través de la aplicación de la Técnica estadística de análisis de correlación (Coeficiente de Pearson), se pudo conocer que el coeficiente de correlación entre Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa es de 0,92, que demuestra objetivamente una correlación fuerte, concluyendo que el nivel de liderazgo del docente está relacionado con su nivel de gestión en el contexto de la institución educativa que dirige y que ello puede determinar la calidad educativa que se puede brindar.

11. REFERENCIAS

Álvarez De Mon Santiago. *El mito de un líder*. Expansión y Encuentro. Recuperado el 03 de Noviembre de 2009 de [http://www E&E.com](http://www.E&E.com).

Borden, A. (2009). *El liderazgo del Director Escolar para el mejoramiento de la calidad educativa*. Universidad de Nuevo México, Estados Unidos. Revista *Empresarios por la Educación*.

Castro, A. y Fernández, M. (2006). *Teorías implícitas del liderazgo*. Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos.

Escala, S. (1973). *Psicología para Directivos*; Ediciones Deusto; España.

Pedraja, L., Rodríguez, E., Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas.
En

Rivero, J., (2007). Educación, *Docencia y Clase Política en el Perú*; Ed. TAREA; 1º Edición, Perú.

Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNIrevista - Vol. 1, n° 3: (julho) ISSN 1809-4651.

Anexo N° 02 MATRIZ DE CONSISTENCIA – METODOLOGÍA

TÍTULO: Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los Directores de las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre la consideración individual y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012.?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la estimulación intelectual y la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012.?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la tolerancia psicológica y la gestión administrativa en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012. ?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICOS - Determinar la relación entre la consideración individual y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa-2012.</p> <p>-Determinar la relación entre la estimulación intelectual y la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa-2012.</p> <p>-Determinar la relación entre la tolerancia psicológica y la gestión administrativa en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa-2012.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa- 2012.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS <input type="checkbox"/> Existe relación significativa entre la consideración individual y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa-2012.</p> <p><input type="checkbox"/> Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa-2012.</p> <p><input type="checkbox"/> Existe relación significativa entre la tolerancia psicológica y la gestión administrativa en las Instituciones Educativas Públicas de la ugel Oxapampa-2012.</p>	<p>VARIABLE 1</p> <p>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p>	<p>Consideración Individual</p> <p>Estimulación Intelectual</p> <p>Tolerancia Psicológica</p>	<p>TIPO: Básica</p> <p>DISEÑO: Descriptivo correlacional</p>  <p>Donde: M = muestra O₁ = Observación de la variable Liderazgo Transformacional r = es el coeficiente de correlación entre las dos variables O₂ = Observación de la variable Gestión Educativa</p>	<p>POBLACIÓN Para la presente investigación se ha considerado a los 16 directores de la ugel Oxapampa- 2012. como población universal.</p> <p>MUESTRA Conformado por los mismos 16 directores de la ugel Oxapampa-2012 donde se toma a los sujetos por conveniencia con fines de estudio.</p>
			<p>VARIABLE 2</p> <p>GESTIÓN EDUCATIVA</p>	<p>Gestión Institucional</p> <p>Gestión Pedagógica</p> <p>Gestión Administrativa</p>		

Anexo N° 03

Matriz Metodológica

VALIDÉZ POR CRITERIOS DE EXPERTOS MATRIZ DE VALIDACIÓN

TITULO DE LA TESIS: Liderazgo transformacional y la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas públicas de la UGEL-Oxapampa-2012.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	Algunas veces	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.- Tipo de liderazgo orientado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, lo aconseja.	Demuestra confianza en el mismo digno de pasarle.			/		/		/		/					
			Es decidido cuando el asunto lo requiere.			/		/		/		/					
			Suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que decide.			/		/		/		/					
			Es coherente en su modo de comportarse, no siendo caprichoso o impredecible.			/		/		/		/					
			Es respetado por su cordura y buen criterio.			/		/		/		/					
			Se entusiasma con su trabajo.			/		/		/		/					
			Suele apoyar propuestas.			/		/		/		/					
	ESTIMULACION INTELECTUAL	Posee inteligencia y racionalidad para la solución de problemas, estimula la actuación del profesorado.	Demuestra empatía comprendiendo sentimientos y necesidades.			/		/		/		/					
			Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan al personal.			/		/		/		/					
			Suele elogiar al personal cuando hace un buen trabajo.			/		/		/		/					
			Suele tener en cuenta a las personas por encima de los intereses de la institución.			/		/		/		/					
			Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores.			/		/		/		/					
			Anima a solucionar problemas y generar nuevas ideas.			/		/		/		/					
			Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar la institución.			/		/		/		/					
Se anima a desarrollar el trabajo de sus subordinados dejándome tomar cada vez menos responsabilidades.			/		/		/		/								
Se anima a reflexionar cómo puede mejorar el trabajo de sus profesores.			/		/		/		/								


 Dra. Carmen Rosa Cauchayo Córdova
 Docente EPG
 FIRMA DEL EVALUADOR

			Proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas				/		/		/		/			
			Se anima a realizar una crítica constructiva de su actuación o de sus ideas.				/		/		/		/			
			Implica en los valores claves que la institución contempla en el Proyecto Educativo				/		/		/		/			
			Implica en la realización de los grandes objetivos del centro para establecer objetivos importantes				/		/		/		/			
	TOLERANCIA PSICOLÓGICA	Utiliza el sentido del humor para indicar los errores para resolver conflictos y manejar momentos duros		Suele tener clara las prioridades que son más importantes para la institución				/		/		/		/		
				Desarrolla un sentido de identidad en la institución que es asumido y sentido por el profesorado				/		/		/		/		
				Consigue la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro				/		/		/		/		
				Comprende el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro				/		/		/		/		
				Suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro				/		/		/		/		
				Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír las sugerencias de sus subordinados				/		/		/		/		
				Tiene sentido del humor				/		/		/		/		
				Discute abiertamente con los profesores los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias				/		/		/		/		
				Es creativo, plantea alternativas coherentes y válidas de solución a los de la institución educativa				/		/		/		/		
				Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz				/		/		/		/		


 Dra. Carmen Rosa Canchaya Cristóbal
 Docente EPG

FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Algunas veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTIÓN EDUCATIVA - La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas.	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Demuestra solvencia en aspectos resalantes de la cultura institucional, Misión y Visión, valores históricos, ritmos de trabajo e innovaciones educativas.	Promueve el mejoramiento institucional				/		/		/				
			Se promueve planes de mejora institucional				/		/		/				
			Promueve los distintos ritmos de trabajo del personal docente en favor de la Institución.				/		/		/				
			Apoya el uso de innovaciones escolares en la institución.				/		/		/				
	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Promueve la promoción del aprendizaje de todos los actores de la educación, la participación en cursos talleres, exposiciones entre otras dinámicas que favorecen el desarrollo intelectual de los actores de la educación.	El director promueve actividades institucionales en coordinación con los docentes				/		/		/				
			Las acciones pedagógicas son planificadas con anterioridad				/		/		/				
			El director evalúa constantemente el desempeño de los maestros.				/		/		/				
			El director se preocupa por el aprendizaje de los alumnos.				/		/		/				
			El colectivo docente se reparte labores y se responsabiliza de sus acciones.				/		/		/				
			El director es considerado como un recurso humano importante para el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de esta institución.				/		/		/				
			Los maestros de la institución se preocupan por su desarrollo profesional, por lo que asisten a cursos, conferencias, talleres, etc., que les permitan estar en constante actualización y mejorar su desempeño docente.				/		/		/				
			El director promueve el uso de diferentes estrategias de enseñanza.				/		/		/				


 Dra. Carmen Rosa Canchayo Cristóbal
 Docente EPG
 FIRMA DEL EVALUADOR

GESTIÓN ADMINISTRATIVA		El director organiza discusiones formales concernientes a la enseñanza y el aprovechamiento de los estudiantes de manera regular y continua.					✓		✓		✓		✓			
		El director promueve acciones de mejora pedagógica					✓		✓		✓		✓			
		Conoce el manejo de las actividades administrativas.	Los recursos recaudados por la institución se utilizan adecuadamente en función de la mejora de los servicios que se ofrecen					✓		✓		✓		✓		
		Supervisión escolar, proyectos, licencias, permisos, infraestructura y manejo del personal.	El director demuestra transparencia en el manejo administrativo					✓		✓		✓		✓		
			El director entrega la rendición de cuentas oportunamente					✓		✓		✓		✓		
			El director genera acciones administrativas para la mejora del aprendizaje					✓		✓		✓		✓		
			Se preocupa en el equipamiento para la mejora institucional					✓		✓		✓		✓		
			Se utiliza los recursos de manera correcta y transparente					✓		✓		✓		✓		



 Dra. Carmen Rosa Canchaya Cristóbal
 Docente EPG

 FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo N° 4
Instrumentos de Variable 01



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estimado director sírvase responder a las interrogantes de acuerdo a su forma de pensar o actuar.
Marque con un aspa (x) una sola alternativa.

N°	DIMENSIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Valoración		
		Siempre	Algunas Veces	Nunca
	CRITERIOS			
	Consideración Individual			
1	Demuestra confianza en sí mismo digna de resaltar			
2	Es decidido cuando el asunto lo requiere			
3	Suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que decide.			
4	Es coherente en su modo de comportarse, no siendo caprichoso o impredecible.			
5	Es respetado por su cordura y buen criterio.			
6	Se entusiasma con su trabajo			
7	Suele apoyar propuestas.			
8	Demuestra empatía comprendiendo sentimientos y necesidades.			
9	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan al personal.			
10	Suele elogiar al personal cuando hace un buen trabajo.			
	Estimulación Intelectual			
11	Suele tener en cuenta a las personas por encima de los intereses de la institución.			
12	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores.			
13	Anima a solucionar problemas y generar nuevas ideas			
14	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar la institución.			

15	Se anima a desarrollar el trabajo de sus subordinados dejándome tomar cada vez menos responsabilidades.			
16	Se anima a reflexionar cómo puede mejorar el trabajo de sus profesores.			
17	Proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas.			
18	Se anima a realizar una crítica constructiva de su actuación o de sus ideas.			
19	Implica en los valores claves que la institución contempla en el Proyecto Educativo.			
20	Implica en la realización de los grandes objetivos del centro para establecer objetivos importantes.			
	Tolerancia psicológica			
21	Suele tener clara las prioridades que son más importantes para la institución.			
22	Desarrolla un sentido de identidad en la institución que es asumido y sentido por el profesorado.			
23	Consigue la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro.			
24	Comprende el impacto de un buen proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro.			
25	Suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro.			
26	Es capaz de modificar sus puntos de vista después de oír las sugerencias de sus subordinados.			
27	Tiene sentido del humor.			
28	Discute abiertamente con los profesores la toma controvertidos a los que originan fuertes discrepancias.			
29	Es creativo, plantea alternativas coherentes y válidas de solución a los de la institución educativa.			
30	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz.			
TOTAL				

Anexo N° 05
Instrumentos de Variable 02



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión educativa

Estimado Señor Director, sírvase responder a las siguientes interrogantes de acuerdo a su forma de pensar o actuar.

Marque con un aspa (x) una sola alternativa.

N°	DIMENSIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA	Valoración		
		Siempre	Algunas Veces	Nunca
	CRITERIOS			
	Gestión Institucional			
1	Promueve el mejoramiento institucional			
2	Se promueve planes de mejora institucional			
3	Promueve los distintos ritmos de trabajo del personal docente en favor de la institución			
4	Apoya el uso de innovaciones escolares en la institución.			
5	El director promueve actividades institucionales en coordinación con los docentes			
6	Promueve convenios con las instituciones estatales y privadas para trabajos en equipo.			
	Gestión Pedagógica			
7	El director evalúa constantemente el desempeño de los maestros.			
8	El director se preocupa por el aprendizaje de los alumnos.			
9	El colectivo docente se reparte labores y se responsabiliza de sus acciones.			
10	El director es considerado como un recurso humano importante para el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de esta institución.			
11	Los maestros de la institución se preocupan por su desarrollo profesional, por lo que asisten a cursos, conferencias, talleres, etc., que les permitan estar en constante actualización y mejorar su desempeño docente.			
12	El director promueve el uso de diferentes estrategias de enseñanza.			

13	El director organiza discusiones formales concernientes a la enseñanza y el aprovechamiento de los estudiantes de manera regular y continua.			
14	El director promueve acciones de mejora pedagógica			
	Gestión Administrativa			
15	Los recursos recaudados por la institución se utilizan adecuadamente en función de la mejora de los servicios que se ofrecen			
16	El director demuestra transparencia en el manejo administrativo			
17	El director entrega la rendición de cuentas oportunamente			
18	El director genera acciones administrativas para la mejora del aprendizaje			
19	Se preocupa en el equipamiento para la mejora institucional			
20	Se utiliza los recursos de manera correcta y transparente			
TOTAL				

Anexo N° 06

Testimonio fotográfico



El Br. Edilberto Cueva Pérez entrega el cuestionario de Liderazgo Transformacional y gestión educativa al Director General del I.E.S.T.P. Oxapampa.



El Br. Edilberto Cueva Pérez entrega el cuestionario de Liderazgo Transformacional y gestión educativa al Director del Colegio Integrado Libertador Mariscal Castilla de Oxapampa.



El Br. Edilberto Cueva Pérez, entrega el cuestionario de Liderazgo Transformacional y gestión educativa al Director del CETPRO Antonio Brack Egg - Oxapampa.

Anexo N° 07

TABLA N° 01

TABLA DE CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

DIRECTOR ES	DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																													
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL										ESTIMULACIÓN INTELECTUAL										TOLERANCIA PSICOLÓGICA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	3	1	2	3	
2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	3	1	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	2	3	
3	1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	3
4	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	3
5	2	2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	1	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	3	
6	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
7	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	3	1	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3
8	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3
9	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2
10	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	3
11	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	3	3	3	3
12	2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3
13	3	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	1	3	1	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	3
14	2	1	3	2	3	1	1	2	3	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	1	3
15	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	3	1
16	3	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	1	3	2	3	1	2	2
Sumatoria	31	28	29	27	28	28	27	29	34	37	24	28	30	25	28	27	31	31	33	40	30	29	26	28	30	25	35	29	36	43
Promedio	1,94	1,75	1,81	1,69	1,75	1,75	1,69	1,81	2,13	2,31	1,50	1,75	1,88	1,56	1,75	1,69	1,94	1,94	2,06	2,50	1,88	1,81	1,63	1,75	1,88	1,56	2,19	1,81	2,25	2,69
Varianza	0,33	0,33	0,56	0,23	0,33	0,60	0,50	0,30	0,78	0,50	0,40	0,33	0,38	0,26	0,47	0,36	0,60	0,60	0,46	0,27	0,12	0,43	0,38	0,47	0,38	0,40	0,56	0,56	0,60	0,36
Desv stand	0,57	0,58	0,75	0,48	0,58	0,77	0,70	0,54	0,89	0,70	0,63	0,58	0,62	0,51	0,68	0,60	0,77	0,77	0,68	0,52	0,34	0,66	0,62	0,68	0,62	0,63	0,75	0,75	0,77	0,60

Anexo Nº 08
TABLA DE CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

DIRECTOR ES	DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA																			
	GESTIÓN INSTITUCIONAL						GESTION PEDAGÓGICA								GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	2	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	4	2	4	2	3	3	4	3
2	3	4	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2	3	2	3
3	3	4	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	4
4	2	4	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	4	3	4	2	4	4
5	4	2	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
6	3	4	2	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4
7	3	4	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	4
8	2	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	2	3	4	4
9	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	4
10	4	3	4	2	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	4	3
11	3	4	3	4	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	4
12	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	3	3	4
13	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3
14	4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3
15	3	4	2	4	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4
16	3	4	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	3	4	3
Sumatoria	51	55	48	51	50	52	36	38	37	39	40	39	41	34	54	48	46	47	56	58
Promedio	3,19	3,44	3,00	3,19	3,13	3,25	2,25	2,38	2,31	2,44	2,50	2,44	2,56	2,13	3,38	3,00	2,88	2,94	3,50	3,63
Varianza	0,43	0,66	0,53	0,83	0,65	0,73	0,20	0,25	0,36	0,26	0,27	0,40	0,53	0,12	0,52	0,40	0,52	0,46	0,40	0,25
Desv Stand	0,66	0,81	0,73	0,91	0,81	0,86	0,45	0,50	0,60	0,51	0,52	0,63	0,73	0,34	0,72	0,63	0,72	0,68	0,63	0,50

Anexo N° 09

Operacionalización de la variable 01

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	Operacionalización de las Variables		ESCALA DE MEDICIÓN
			DIMENSIONES	INDICADORES	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.	La variable 1 Liderazgo Transformacional y sus dimensiones consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica serán aplicados mediante una encuesta.	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, lo aconseja.	Nominal Escala de valores Nominal Deficiente (00 -10) Regular (11 - 20) Bueno (21 - 30)
			ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Posee inteligencia y racionalidad para la solución de problemas, estimula la actuación del profesorado.	
			TOLERANCIA PSICOLÓGICA	Utiliza el sentido del humor para indicar los errores para resolver conflictos y manejar momentos duros.	

Anexo N° 10

Operacionalización de la variable 02

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
GESTIÓN EDUCATIVA	La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.	La variable gestión educativa y sus dimensiones gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa serán operativizados con un instrumento llamado cuestionario.	Gestión Institucional	Demuestra solvencia en aspectos resaltantes de la cultura institucional Misión y Visión valores historia ritmos de trabajo e innovaciones educativas.	Nominal Escala de valores Nominal Deficiente (00 - 16)
			Gestión Pedagógica	Promueve la promoción del aprendizaje de todos los actores de la educación, la participación en cursos talleres, exposiciones entre otras dinámicas que favorecen el desarrollo intelectual de los actores de la educación.	Regular (17 - 32) Bueno (32 - 48)
			Gestión Educativa	Conoce el manejo de las actividades administrativas. Supervisión escolar, proyecto escolar, licencias permisos infraestructura y manejo del personal.	

