

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN  
Enrique Guzmán y Valle  
ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tesis**

**Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de la Institución Educativa Juan**

**Velasco Alvarado del Distrito de Pillcomarca, Huánuco 2017**

**Presentada por**

**Eduardo SANCHEZ VIDAL**

**ASESOR**

**Alfonso Gedulfo CORNEJO ZÚÑIGA**

**Para optar al Grado Académico de  
Maestro en Ciencias de la Educación  
con mención en Gestión Educacional**

**Lima - Perú**

**2019**

**Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de la Institución Educativa Juan  
Velasco Alvarado del Distrito de Pillcomarca, Huánuco 2017**

La presente tesis está dedicada a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda incondicional en los momentos difíciles.

A mis primos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar y a mi Abuela quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

De forma especial a los maestros, compañeros y amigos con quienes compartí aprendizajes, conocimientos y experiencias, que marcan una etapa de mi vida profesional.

E.S.V.

## **Reconocimientos**

A Dios Nuestro Señor; por darnos la vida y todo cuanto hemos logrado hasta hoy.

A mi asesor, Dr. Alfonso Gedulfo CORNEJO ZÚÑIGA, por sus valiosas enseñanzas y asesoramiento en la realización de la presente investigación.

Al Dr. Oscar Eugenio PUJAY CRISTOBAL, por su apoyo incondicional en la elaboración y validación de los instrumentos (Encuesta y Ficha de desempeño) y el tratamiento estadístico de los datos.

A los docentes de las diferentes Universidades Nacionales y Privadas del País, Dr. Teófanos Huerta Mallqui, Mg. Delma Sandoval Rodríguez, Mg. Abundo Santiago Echevarría, Mg. Isaías Chilquillo Dávila y Mg. Rosaana Gayoso Plejo, por haber tenido la gentileza de contribuir con la validación de los instrumentos de investigación y las sugerencias atinadas para la culminación de esta investigación.

De la misma forma el agradecimiento a los Directores y Docentes de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado”, por su autorización y contribución en la presente investigación.

Finalmente, mi reconocimiento a todas las personas que colaboraron de una u otra manera con la realización de esta investigación.

## Tabla de Contenidos

|  |          |
|--|----------|
| Título   | ii       |
| Dedicatoria                                    | iii      |
| Reconocimientos                                | iv       |
| Tabla de Contenidos                            | v        |
| Lista de Tablas                                | viii     |
| Lista de Figuras                               | ix       |
| Resumen  | x        |
| Abstract                                       | xi       |
| Introducción                                   | xii      |
| <b>Capítulo I. Planteamiento del Problema</b>  | <b>1</b> |
| 1.1 Determinación del Problema                 | 1        |
| 1.2 Formulación del Problema                   | 2        |
| 1.2.1. Problema General                        | 2        |
| 1.2.2. Problemas Específicos                   | 3        |
| 1.3 Objetivos                                  | 3        |
| 1.3.1. Objetivo General                        | 3        |
| 1.3.2. Objetivos Específicos                   | 3        |
| 1.4 Importancia y Alcances de la Investigación | 4        |
| 1.5 Limitaciones de la Investigación           | 4        |
| <b>Capítulo II. Marco Teórico</b>              | <b>6</b> |
| 2.1 Antecedentes de la Investigación           | 6        |
| 2.1.1. Antecedentes Nacionales                 | 6        |
| 2.1.2. Antecedentes Internacionales            | 10       |
| 2.2 Bases Teóricas                             | 14       |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.1. Liderazgo Transformacional.  | 14 |
| 2.2.2. Dimensiones del Liderazgo Transformacional.                                      | 16 |
| 2.2.3. Liderazgo transformacional y su aplicación en las relaciones<br>interpersonales. | 20 |
| 2.2.4. Liderazgo transformacional y los procesos de mejora en<br>Educación              | 21 |
| 2.2.5. Liderazgo Transformacional y eficacia.   | 22 |
| 2.2.6. Gestión educativa.   | 23 |
| 2.2.7. Tipos de labor gestora.  | 25 |
| 2.2.8. Objetivos gestión educativa.   | 26 |
| 2.2.9. Niveles de gestión educativa.  | 28 |
| 2.2.10. Principios gestión educativa.   | 29 |
| 2.2.11. Enfoques de la gestión educativa.   | 30 |
| 2.2.12. Áreas de la gestión educativa.  | 31 |
| 2.2.13. Liderazgo en las escuelas   | 38 |
| 2.3 Definición de Términos Básicos  | 45 |
| <b>Capítulo III. Hipótesis y Variables</b>  | 48 |
| 3.1 Hipótesis   | 48 |
| 3.1.1. Hipótesis General  | 48 |
| 3.1.2. Hipótesis Especificas  | 48 |
| 3.2 Variables   | 48 |
| 3.3 Operacionalización de Variables   | 49 |
| <b>Capítulo IV. Metodología</b>   | 51 |
| 4.1 Enfoque de Investigación  | 51 |
| 4.2 Tipo de Investigación   | 51 |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3 Diseño de Investigación   | 51        |
| 4.4. Método de Investigación  | 52        |
| 4.5 Población y Muestra   | 53        |
| 4.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información   | 53        |
| 4.7 Tratamiento Estadístico   | 54        |
| <b>Capítulo V. Resultados</b>   | <b>55</b> |
| 5.1. Selección de Instrumentos.   | 55        |
| 5.2. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación   | 55        |
| 5.3. Presentación y Análisis de Resultados  | 57        |
| 5.4. Contrastación de la Hipótesis  | 60        |
| 5.3. Discusión de Resultados  | 62        |
| Conclusiones  | 63        |
| Recomendaciones   | 64        |
| Referencias   | 65        |
| Apéndices   | 71        |
| Apéndice A. Matriz de Consistencia  | 72        |
| Apéndice B. Ficha Técnica   | 74        |
| Apéndice C. Cuestionario de Liderazgo Transformacional  | 75        |
| Apéndice D. Cuestionario de Gestión Educativa   | 77        |
| Apéndice E. Resultados de la Aplicación del Cuestionario Liderazgo<br>Transformacional  | 79        |
| Apéndice F. Resultados de la Aplicación del Cuestionario Gestión Educativa  | 80        |
| Apéndice G. Correlación de los Puntajes Obtenidos de la Aplicación del<br>Cuestionario de Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa | 81        |
| Apéndice H. Validación de Instrumentos  | 83        |

### Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Diagrama del Análisis FODA  | 44 |
| Tabla 2. Operacionalización de la variable 1: Liderazgo transformacional.  | 49 |
| Tabla 3. Operacionalización de la variable 2: Gestión educativa.   | 50 |
| Tabla 4. Población de directivos y docentes de las Instituciones Educativas<br>Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco 2017.   | 53 |
| Tabla 5. Muestra de estudio – directivos y docentes de la Institución Educativa<br>Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco 2017.   | 53 |
| Tabla 6. Consistencia interna del cuestionario   | 55 |
| Tabla 7. Consistencia interna del cuestionario   | 56 |
| Tabla 8. Validación del cuestionario de liderazgo transformacional.  | 56 |
| Tabla 9. Validación del cuestionario de gestión educativa.   | 57 |
| Tabla 10. Nivel de satisfacción del cuestionario de liderazgo transformacional.  | 57 |
| Tabla 11. Nivel de satisfacción de la gestión educativa.   | 58 |
| Tabla 12. Correlación entre puntajes obtenidos del liderazgo transformacional<br>y la gestión educativa en las Instituciones Educativas Juan Velasco<br>Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco 2017. | 59 |
| Tabla 13. Resultados obtenidos del liderazgo transformacional y la gestión<br>educativa de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del<br>distrito de Pillcomarca – Huánuco 2017.                     | 62 |



**Lista de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Rueda del liderazgo interior. Fishman, 2005.   | 16 |
| Figura 2. Efecto Liderazgo escolar en el aprendizaje; Tomado de Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership. | 41 |
| Figura 3. Claves para un Liderazgo Efectivo; Tomado de Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership.          | 42 |
| Figura 4. Diseño de Investigación  | 52 |
| Figura 5. Resultados de nivel de satisfacción del liderazgo transformacional.  | 58 |
| Figura 6. Resultados de nivel de satisfacción de la gestión educativa.   | 58 |
| Figura 7. Valor crítico  | 61 |

## Resumen

La investigación tuvo como finalidad, determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca, Huánuco 2017. Es una investigación de tipo básico, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento teórico; asume el diseño no experimental de tipo descriptivo - correlacional, debido a que establece relación entre dos variables de estudio. La muestra estuvo conformada por 47 personas 2 directivos y 45 docentes. Se aplicaron dos instrumentos: cuestionario de liderazgo transformacional que constó de 20 ítems y un cuestionario de gestión educativa que constó de 20 ítems. Ambos han sido validados mediante juicio de expertos y presentan un adecuado nivel de confiabilidad: 0,724, y 0,899 respectivamente. Los resultados demuestran que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa obteniendo una correlación de  $r_{xy} = 0,309$ , es decir una correlación positiva débil, asimismo la prueba de hipótesis lo confirma  $t_o = 2,179$  /es mayor que  $t_c = 1,998$  /, existiendo una relación significativa entre las variables.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa.

### **Abstract**

The purpose of the research was to determine the relationship between the transformational leadership and educational management of the "Juan Velasco Alvarado" Educational Institution of the district of Pillcomarca, Huánuco 2017. It is a basic type of research, because its results enrich the theoretical knowledge ; assumes the non-experimental design of a descriptive - correlational type, because it establishes a relationship between two study variables. The sample consisted of 47 people 2 managers and 45 teachers. Two instruments were applied: transformational leadership questionnaire that consisted of 20 items and an educational management questionnaire that consisted of 20 items. Both have been validated by expert judgment and have an adequate level of reliability: 0.724, and 0.899 respectively. The results show that there is a significant relationship between transformational leadership and educational management obtaining a correlation of  $r_{xy} = 0.309$ , ie a weak positive correlation, also the hypothesis test confirms it  $t_o = 2,179$  / is greater than  $t_c = 1,998$  /, there being a significant relationship between the variables.

**Keywords:** Transformational Leadership and Educational Management.

## Introducción

La presente investigación plantea la necesidad inaplazable de mejorar la gestión educativa favoreciendo con ello el mejoramiento del liderazgo transformacional de los directivos y maestros.

La investigación trata de concretizar las ideas, las teorías, los esfuerzos, opiniones y anhelos de aprendizaje del autor, además de las valiosas enseñanzas de todos los maestros que compartieron su conocimiento. Es importante porque en términos generales, la función directiva, a la par de que implica la capacidad para conducir personas, implica también un don especial para ser reconocido y seguido por los subalternos, puesto que no es posible el acatamiento o cumplimiento de las ordenes si no existe un mínimo de aceptación de quien las imparte. Indudablemente que para lograr este reconocimiento y adhesión el directivo deberá evidenciar características que lo hagan merecedor del espontaneo seguimiento, como personalidad, competencia profesional, principios y valores éticos y contar con una serie de habilidades y cualidades personales. (Alvarado, 2006, p.103)

Según la problemática planteada, la hipótesis formulada y la relación establecida para las variables de estudio, esta investigación aporta teóricamente dimensiones e indicadores que permitieron tener un marco teórico sólido, coherente y consistente.

Para tal efecto, la investigación se desarrolló teniendo en cuenta el esquema de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, por lo que en su estructura consta de:

En el Capítulo I: Planteamiento del problema, comprende: la identificación del problema, formulación del problema, formulación de los objetivos, importancia, alcances de la investigación y las limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II: Bases teóricas, comprende: los antecedentes de estudio, los fundamentos teóricos científicos y conceptuales, la definición de los términos básicos.

En el Capítulo III: Hipótesis y variables, comprende: formulación de las hipótesis, determinación de las variables y la operacionalización de variables.

En el Capítulo IV: Metodología de investigación, comprende: determinar el enfoque de investigación, el tipo de investigación, los métodos de investigación, diseño de investigación, determinación de la población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de información, explicar el tratamiento estadístico y los procedimientos de investigación.

En el Capítulo V: Presentación y discusión de resultados, comprende: la selección de instrumento, validez y confiabilidad de los instrumentos, la presentación y análisis de resultados, la contrastación de hipótesis y discusión de resultados, dando lugar todo ello a la formulación de conclusiones y las recomendaciones del proceso de investigación.

La trascendencia de esta investigación, está en que nos permitió conocer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa, el cual nos permite tomar decisiones de mejora para el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Al poner el presente trabajo en consideración de los señores miembros del jurado, lo hago con la humildad de docente en constante aprendizaje y dispuesto a recibir las sugerencias constructivas, que estoy seguro enriquecerá este y demás estudios, por cuyos aportes valiosos les expreso mi agradecimiento y reconocimiento.

El autor.

## **Capítulo I. Planteamiento del Problema**

### **1.1. Determinación del Problema**

La práctica educativa desarrollada a través de diferentes años en la carrera magisterial nos hace entender claramente que la tarea de formación de los estudiantes es una tarea sumamente delicada y compleja a la vez. En esta labor, el docente se ve comprometido a manejar los recursos educativos y habilidades, además de aspectos conceptuales y procedimentales de su asignatura y/o área de enseñanza. Dicho conocimiento nos exige manejar una información actualizada de nuestra especialidad así como el manejo de diferentes métodos, técnicas y recursos que conlleven a un mejor logro de aprendizaje significativo.

Dentro del campo de la gestión educativa el manejo teórico científico y metodológico se hace mucho más exigente debido a que el docente de diferentes especialidades debe brindar una enseñanza que debe contribuir a la formación crítica y creativa sustentada en el liderazgo transformacional, más allá de una simple repetición de los textos, teniendo a los hechos históricos como el eje de la clase, y superar, de esta manera, el nivel de generalización que permanentemente se imparte.

Uno de los problemas que presenta la educación es que subsisten dificultades muy relevantes para el análisis, comprensión y desarrollo de problemas en la gestión educativa, que se manifiestan en las limitaciones para expresar argumentos válidos para su demostración, para valorar de forma oral y escrita e identificar las características esenciales en el aspecto pedagógico, científico y cultural que se les brindan a los estudiantes para establecer el proceso de desarrollo del Liderazgo.

Se espera entonces que el docente sea el líder educativo del futuro y desarrolle la competencia de un liderazgo efectivo que transforme a sus seguidores, que busque

soluciones novedosas e innovadoras, se preocupe porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para todos los involucrados en el proceso (Bernal, 2001).

Como refiere la UNESCO el docente formador debe ser competente. En tal sentido se espera que desarrolle la capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre la realidad personal, social, natural o simbólica de sus estudiantes.

Aunque se han realizado muchas investigaciones en el área del liderazgo transformacional, todavía no existe un cuadro claramente integrado de este estilo de liderazgo. Por lo tanto, se debe intentar determinar si el liderazgo transformacional es de hecho el estilo de liderazgo apropiado para la gestión del cambio y la transformación en el entorno de la educación en este momento específico y bajo estas circunstancias. Esto es especialmente importante en la institución en cuestión donde el proceso de gestión estratégica es un esfuerzo consciente de transformación que requiere mucha actividad especial y energía. Tomar riesgos al iniciar nuevas prácticas donde el resultado está en duda es un factor importante. Esta institución busca activamente ser innovadora en su funcionamiento. Se trata de elaborar un cambio sustancial en el carácter organizativo para que pueda llegar a una postura más sostenible para el futuro.

Después de haber visualizado y analizado los múltiples problemas de nuestra investigación, nos planteamos el siguiente problema:

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General.**

PG: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- PE1: ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional y el planeamiento de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017?
- PE2: ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional y la organización de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017?
- PE3: ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional y la dirección de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017?
- PE4: ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional y el control de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017?

### **1.3. Objetivos.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

OG: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- OE1: Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y el planeamiento de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017.
- OE2: Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y la organización de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017.



OE3: Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y la dirección de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017.

OE4: Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y el control de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017.

#### **1.4. Importancia y Alcance de la Investigación.**

La importancia de la investigación radicará por un lado en conocer y caracterizar los problemas o las limitaciones del liderazgo educativo en la formación docente que se viene dando en la educación pedagógica.

Por otro lado servirá para poder conocer de qué manera se viene impartiendo la enseñanza en las Instituciones Educativas en particular de la Gestión Educativa de la Institución, y desde allí proponer las posibles medidas correctivas para mejorar las políticas educativas en la educación pedagógica.

En tercer lugar permitirá tener una visión clara sobre la necesidad de realizar capacitaciones y perfeccionamientos en temas de limitado dominio por parte de los maestros, de ese modo buscar la innovación en distintos modelos y sistemas de liderazgo y poder alcanzar mejores niveles de calidad de la educación.

El alcance de la investigación tiene un carácter distrital - regional que puede ser tomado como referente por los otros distritos, provincias y regiones del país.

#### **1.5. Limitaciones de la Investigación.**

Debo reconocer que, como en toda investigación, su desarrollo no ha sido fácil presentándose las siguientes limitaciones:

- **Limitaciones de tipo informativo:** La falta de confianza y apertura en la revisión de los documentos académicos y administrativos de los directivos y docentes de la

Institución Educativa objeto de investigación, lo que ha dificultado obtener la información de manera oportuna.

Asimismo, el retraso de algunos expertos en la entrega de la validación de los instrumentos de investigación utilizados para la recopilación de datos.

- **Limitaciones de tipo económico:** Los gastos de bienes y servicios han sido cubiertos con recursos propios, las que en cierto momento obstaculizaron la culminación del trabajo de investigación de acuerdo al cronograma establecido.
- **Limitaciones de tiempo:** El cierto rechazo de los directivos y docentes de ser encuestados o preguntados de su labor en la contribución y mejora en la educación de sus hijos, esto retrasó el incumplimiento del cronograma de investigación.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

La revisión de la literatura referente a nuestro tema de investigación nos permitió afirmar que el liderazgo, constituye un aspecto importante en el desarrollo de la gestión educativa que ha merecido una especial atención. A continuación se describo las investigaciones sobresalientes a nivel internacional, nacional y local, siendo:

#### 2.1.1. Antecedentes Nacionales

Silvia (2013), con su tesis titulada *Gestión educativa y calidad de la educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana*, para obtener el grado académico de Magister en Gestión Educativa de la UNMSM. Siendo sus conclusiones las siguientes:

Con respecto al objetivo general de la investigación, conocer el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado, se considera acertada.

Asimismo, durante el revisión de la teoría realizada durante esta investigación, se hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad de la educación como en la gestión educativa, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo de los gerentes educativos.

Los logros de los alumnos en materia de comunicación oral y escrita, análisis y síntesis y solución de problemas están directamente relacionados con la buena gestión de los directivos de las instituciones; así es que, la organización y participación a concursos es recurrente. Tan es así, que todas las Instituciones tienen reconocimientos nacionales e internacionales.

El planeamiento estratégico en las instituciones privadas, el buen uso de los recursos institucionales y los logros conseguidos se vio reflejado en la mejora continua de las Instituciones, todas; con menos de 20 años de funcionamiento; no obstante, con excelentes organizaciones administrativas.

La relación del liderazgo en las Instituciones para el mejoramiento de la gestión; así como la participación que tanto el docente como el director y personal administrativo deben estar presentes para una escuela de calidad.

Los directivos y docentes de las Instituciones, desarrollan un liderazgo; pues ejercen influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor.

Ysrael (2007), con su tesis titulada *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*, para obtener el grado académico de: Magister en Gestión Educativa de la UNMSM. siendo sus conclusiones de la investigación:

Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

Carmen (2016), con su tesis titulada *Gestión directiva y clima institucional en la autoridad administrativa del agua chaparra chincha, Ica - 2015*, para obtener el grado académico de: Magister en Gestión Pública en la UCV. Siendo sus conclusiones:

Primera: El procesamiento estadístico realizado ha logrado demostrar que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015; obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0,787$  que señala que a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional; o un deficiente nivel de gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional, alcanzando un valor de T calculado de 7,65 obtenido a través de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Segunda: Los resultados evidencian que existe relación directa entre gestión directiva y la comunicación en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015; obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0,761$  entre la gestión directiva y la comunicación; alcanzando un valor de T calculado de 7,03 obtenido a través de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Tercera: Los resultados evidencian que existe relación directa entre gestión directiva y la motivación en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015; obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0,610$  entre la gestión directiva y la motivación; alcanzando un valor de T calculado de 4,62 obtenido a través de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Cuarta: Los resultados evidencian que existe relación directa entre gestión directiva y la confianza en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015; obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0,761$  entre la gestión directiva y la confianza; alcanzando un valor de T calculado de 7,03 obtenido a través de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Quinta: Los resultados evidencian que existe relación directa entre gestión directiva y la participación en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015; obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0,508$  entre la gestión directiva y la participación; alcanzado un valor de T calculado de 3,53 obtenido a través de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Mabel (2010), con su tesis titulada *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*, para obtener el grado académico de: Magister en Gestión de la Educación de la UNMSM. Siendo sus conclusiones de la investigación:

La calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel. Por lo que existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03Lima, en el periodo Marzo-Mayo

del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619).

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

Martínez (2009) desarrolló su trabajo de investigación titulada: *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco - 2009*, para obtener el grado de doctor en la Pontificia Universidad Católica del Perú. El método general fue el Científico y como específicos: descriptivo; tipo de investigación: ex post facto; nivel: explicativo; población UGEL N° 07; muestra 19 docentes y diseño descriptivo correlacional. Se llegó a las siguientes conclusiones: Primero, mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes sólo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos. Segundo, todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo. Tercero Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Ruiz (2015) sustentó su tesis titulada: *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Mayor de San Marcos del Perú. El método general fue el Científico y como específicos: descriptivo; tipo de investigación: básica; nivel: correlacional-causal; población 309 docentes; muestra 175

docentes y diseño correlacional. Como producto de la presente investigación las conclusiones más relevantes a la que arribó fueron: Uno, se aprecia que los estilos de liderazgo del Director se correlacionan con la eficacia de las instituciones educativas, en forma moderada, positiva y significativa, con el estilo de liderazgo transformacional (0,57); mientras que con el estilo de liderazgo transaccional se relaciona en forma moderada, positiva y significativa (0.56); otro, La dimensión transformacional ( $P=0.000 < 0,05$ ) y la dimensión transaccional ( $P=0.000 < 0,05$ ) influyen significativamente en la eficacia de las instituciones. Estos resultados, nos dice el Magister Ruiz de la Cruz, Gilmar; que les permite observar que a mayor estilo de liderazgo transformacional y transaccional del Director mayor eficacia en la institución educativa.

Sorados (2010) presentó su trabajo de investigación titulada: Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa, Lima-Perú, 2010; para obtener el grado de doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; utilizó como método general el Científico y como específico el descriptivo; tipo de investigación: básico; nivel: descriptivo correlacional; población 200 entre docentes y trabajadores; muestra 40 y diseño: no experimental. El investigador llegó a las siguientes conclusiones: Primera conclusión, Como el valor  $p = 0,000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo - 27 mayo del 2009. La dimensión que más influencia tuvo en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0,619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0,949. Segunda conclusión, Como el valor  $p = 0,000 < 0,05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo marzo -mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0,937; tercera conclusión, como



el valor  $p = 0,000 < 0,05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo - mayo del 2009.

Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0,919. Cuarta conclusión, como el valor  $p = 0,041 < 0,05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo - mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0,461.

Gutiérrez (2015) sustentó su trabajo de investigación titulada: Estilos de liderazgo del director y desempeño docente en la institución educativa Politécnico Regional del Centro del distrito de El Tambo, Huancayo – 2015 , para obtener el grado de doctor en la Universidad César Vallejo, Huancayo; utilizó como método general el Científico y como específico el descriptivo; tipo de investigación: no experimental; nivel: explicativo; población 100 docentes; muestra igual que su población y diseño: descriptivo correlacional simple. El investigador llegó a las siguientes conclusiones: Primero, se ha determinado que existe correlación muy baja entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente, equivalente a 0,000 y con un  $p$  valor =  $0,000 < 0,05$  en la institución educativa Politécnico Regional del Centro del distrito de El Tambo, 28 Huancayo – 2015; como segunda conclusión ha determinado que existe correlación muy baja entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño profesional docente, equivalente a 0,000 y con un  $p$  valor =  $0,000 < 0,05$  en la institución educativa Politécnico Regional del Centro del distrito de El Tambo, Huancayo – 2015. La tercera conclusión se refiere a que existe correlación muy baja entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño personal del docente, equivalente a 0,000 y con un  $p$  valor =  $0,000 < 0,05$  en la institución educativa Politécnico Regional del Centro del distrito de El Tambo, Huancayo – 2015 y como última conclusión

indica que se ha determinado que no existe correlación entre el estilo de liderazgo liberal y el desempeño social del docente, equivalente a 0,166 y con un p valor = 0,099 > 0,05 en la institución educativa Politécnico Regional del Centro del distrito de El Tambo, Huancayo - 2015.

Cervera (2012) sustentó la tesis titulada: Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos, para obtener el grado académico de Doctor de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2012, los instrumentos que se utilizaron fueron escala de liderazgo transformacional y el inventario del clima organizacional de Halpin y Croft. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de los Olivos. Los resultados logrados permitieron permitir concluir una relación significativa y positiva. El análisis de las diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del liderazgo transformacional indica que existen diferencias estadísticas en los casos de influencia idealizada.

Chamorro (2016) sustentó su tesis titulada: Calidad en la gestión educativa de los institutos de formación docente Teodoro Peñaloza de Chupaca y Pedro Monge Córdova de Jauja, 2016, para obtener el grado de Doctor en la Universidad César Vallejo, Huancayo; utilizó como método general el Científico y como específico el descriptivo comparativo y 29 el estadístico; tipo de investigación: no experimental; nivel: explicativo; población 700 entre personal de directivos, docentes, estudiantes y trabajadores administrativos; muestra igual que a 300 personas, diseño: descriptivo comparativo. El investigador llegó a citar cinco conclusiones, de los cuales escogí como relevantes la siguiente: En la investigación se estableció estadísticamente que existe una diferencia significativa y positiva en la calidad de la gestión educativa de las instituciones de formación docente Pedro Monge Córdova de la Provincia de Jauja y Teodoro Peñaloza de la Provincia de Chupaca en sus

dimensiones: Institucional, Administrativa, Pedagógica e Impacto Social; para el nivel de excelencia que es del 20,17%; para el nivel de bueno 32,33%; para el nivel de regular 10,67% y en el nivel bajo de 1,50%; lo que se confirma con la prueba de hipótesis donde la Chi cuadrada calculada ( $X^2 = -0,5457$ ) es menor que la Chi cuadrada de tabla ( $X^2 = 9,488$ ) a un nivel de significancia del 95% de probabilidad de éxito ( $\alpha = 0,05$ ) para 4 grados de libertad ( $G1 = 4$ ).

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Liderazgo Transformacional.**

El liderazgo transformacional tiene sus orígenes en los estudios que realizó James Mac Gregor Burns en el año de 1978 (citado por Fishman, 2005, p. 18) define a éste como un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Burns estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional", se menciona que el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseña percepciones y valores, impulsa los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario Burns define el estilo de liderazgo transaccional como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, pero no se basa en generar una relación.

Por otro lado Bernard Bass, doctor en psicología industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha realizado estudios acerca de los fenómenos organizacionales considerando como tema o eje principal e área del comportamiento humano. En su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, comenzó a desarrollar toda la teoría sobre Liderazgo Transformacional, en ella define a éste como un proceso que se da en la relación del líder-seguidor, el líder se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emularlo. Es intelectualmente estimulante, expandiendo

las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

El liderazgo transformacional se basa en algunos principios básicos como los siguientes:

- a) Las personas seguirán a quien los inspire y estimule más allá de las expectativas.
- b) Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas, el líder le da sentido a cada uno de los procesos y eventos.
- c) La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía.

Al respecto también señala Fishman (2005) que el liderazgo transformacional es considerado como el más positivo, cuyo concepto remite a identificar los siguientes aspectos:

- El líder eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre el valor de las metas idealizadas.
- El líder ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándoles a elegir una causa noble como el bienestar del equipo, de la organización o de la empresa.

Al respecto Fishman (2005) presenta en la figura la rueda del líder interior que representa al liderazgo transformacional con sus respectivas dimensiones propuestas desde un principio por Bass (1985).

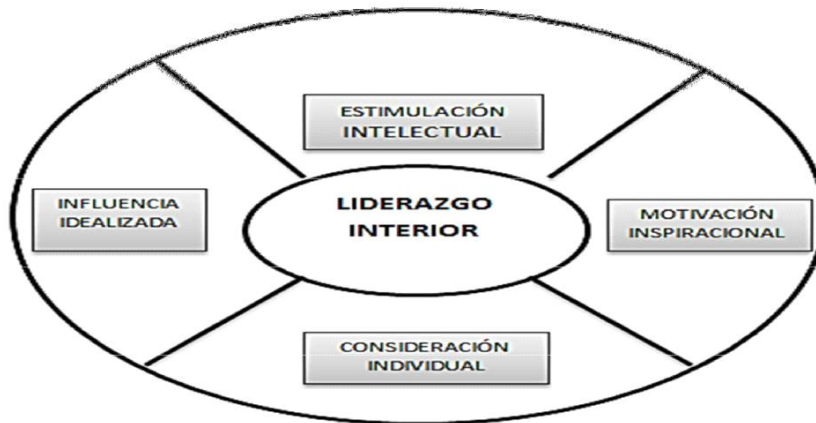


Figura 1. Rueda del liderazgo interior. Fishman, 2005.

### 2.2.2. Dimensiones del Liderazgo Transformacional.

Los líderes transformacionales a través de la influencia que ejercen sobre los miembros en sus interrelaciones, estimulan cambios de visión, buscan un interés colectivo en la organización, pero también se señala que es característica de líder transformador estimular el desarrollo de cada individuo; este efecto Bass (1985) la denomina efecto cascada.

Es importante precisar que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinen diversos estilos de liderazgo, es por ello que se precisa cuatro acciones o prácticas que para efectos de esta investigación se denominan dimensiones que caracterizan al liderazgo transformacional, estas son conocidos como las “Cuatro I’s”. Influencia Individualizada, Motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

**A. Influencia idealizada:** Esta dimensión resalta el sentido de propósito, el líder actúa de modo que sus seguidores lo admiran y quieren imitar; se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico y alto grado de moralidad. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas para generar entusiasmo, transmitir

confianza y respeto. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”  
(Mendoza, 2006, p.121).

Según (Fishman, 2005, p.19) “la influencia idealizada está relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales”.

En el campo educativo y en la figura del docente debe manifestarse estas características antes mencionadas, debe transmitir entusiasmo, confianza; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en sus seguidores, que para efectos de esta investigación se ven reflejados en sus estudiantes. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de sus seguidores (estudiantes) para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**B. Motivación inspiracional:** El líder que posee esta habilidad logra motivar a la gente, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y congrega a los demás. En la obra líder transformador I (Fishman, 2005, p. 19) afirma que “la motivación inspiracional se vincula con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucran a los demás”.

En relación a esta cualidad, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la clase y por ende de la institución. En este sentido, los docentes deberán diagnosticar las necesidades individuales de los estudiantes y atenderlas individualmente y así lograr mayores niveles de responsabilidad.

**C. Estimulación Intelectual:** El líder debe fomentar la creatividad, la innovación y el cuestionamiento de antiguos supuestos; es decir promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas, acoge nuevas ideas y propicia la ruptura de ideas o esquemas ya estructurados. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

En tal sentido, el docente en su función formativa requiere promover en sus seguidores (estudiantes) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoques para resolver problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad. Se trata de estimular la actuación del estudiante, animándolo a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas.

El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un pensamiento creativo. Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Se busca empoderar a los otros para que desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es usualmente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. Según (Mendoza, 2006, p. 121) la frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”.

**D. Consideración individualizada:** En esta dimensión se toman 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; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. En esta dimensión se incluye el cuidado, la empatía y la capacidad para generar retos y oportunidades a los seguidores. El líder característico de esta dimensión es considerado un escucha activo y comunicador constante.

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el seguidor, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables a los estudiantes.

Según (Fishman, 2005, p. 19) la consideración individual “implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo”.

Lo referido anteriormente implica que la preparación del líder educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Bajo estos postulados, se puede indicar que las personas que ejercen su rol de líder dentro de una organización educativa están comprometidas a desarrollar estos factores en principio en su vida personal para que como consecuencia sean en su práctica ejemplo, modelo o guía en la formación de los futuros ciudadanos.



Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión.

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

### **2.2.3. Liderazgo transformacional y su aplicación en las relaciones interpersonales.**

El liderazgo transformacional es producto del intercambio de experiencias personales con otras personas en un ámbito social, este intercambio se puede presentar en el ámbito laboral, profesional, amical, familiar, etc., además se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas entre individuos de una organización.

La relación entre liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales se basan en los estudios de Jhon Barbuto y Mark Burbach (2006) quienes si identificaron una correlación fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional.

Los líderes poseedores de inteligencia emocional empoderan sus habilidades de intuir las necesidades de sus seguidores y además les da herramientas para satisfacer las necesidades; también son apreciados por sus coetanos debido a su habilidad para asumir el lugar de los demás, de modo tal que puedan anticiparse a los actos de los otros; es decir,

son personas capaces de refrenar sus impulsos emocionales, interpretar los sentimientos más íntimos de los demás y mantener relaciones de una manera fluida.

En las teorías de liderazgo y en especial en liderazgo transformacional (Zárate, 2012, p. 96) menciona que “la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predicen que son más efectivos los líderes con una gran inteligencia emocional”.

#### **2.2.4. Liderazgo transformacional y los procesos de mejora en Educación**

El reto en este nuevo contexto es sumamente imponente para el ámbito educativo, Bill Gates (citado por Bernal, 2001, p.4) manifiesta que nos encontramos en la era “i”, (información e internet), tenemos en aulas una nueva generación de alumnos. Por ello se plantea que es necesario rediseñar la educación, formar personas con un alto nivel de conocimientos y un alto nivel de adaptabilidad a los cambios, personas con altas habilidades e innovadoras; con valores como la autonomía personal, creatividad, etc.

Se propone una escuela abierta a los cambios, se menciona también a entender de Manuel Castell (citado por Bernal, 2001, p.4), que se hace imperativo que se entienda que el concepto de escuela como espacio natural se superará por distintitos espacios. Se afirma también que la actuación de los sujetos involucrados en educación, estudiantes, docentes, padres de familia asumirá desde su rol nuevos retos.

El aprendizaje se está convirtiendo en continuo a medida que los nuevos conocimientos van cambiando y cobrarán relevancia la creatividad, la interpretación , la investigación , la capacidad del trabajo en grupo, la tolerancia y la convivencia que fortalezca los valores universales.

Por estas razones la escuela necesita mejorar y desarrollar un liderazgo adecuado, de acuerdo a Leithwood, K.; Begley, P.; Cousins, J.B. (1992), (citados por Bernal, 2001, p.7) plantean puntos de partida:

- Las escuelas son instituciones imperfectas, pero permanentes e imprescindibles para la sociedad, se consigue a través de ellas educar y desarrollar a sus miembros.
- Las escuelas son instrumentos de cambio social, porque el proceso educativo que genera e involucra compartir conocimientos es considerado fuente de recursos y desarrollo para la mejora de la calidad de vida de los miembros de una sociedad.
- El objetivo del liderazgo en esta línea tiene tres aspectos:
- Desarrollar una amplia participación. Desarrollar una visión.

Asistir a los miembros de la comunidad escolar para que superen los obstáculos en su esfuerzo por conseguir las metas de toda organización.

En este contexto el liderazgo transformacional se presenta como una propuesta de cambio que implica que el líder transformador ayuda a sus seguidores a incrementar sus capacidades, ayuda a resolver de forma individual o colectiva los problemas y/o retos que se presentan en una organización, promueve la toma de decisiones para generar una cultura organizacional que muestra un trabajo compartido que debe ser coherente con la visión, misión y valores de la organización.

#### **2.2.5. Liderazgo Transformacional y eficacia.**

Chiavenato (2007) define eficacia como la capacidad para satisfacer una necesidad social, recordemos que la eficiencia busca el mejoramiento de soluciones a diversos problemas o retos que se plantean, es decir, sería el logro de los objetivos que busca una organización.

Existe la medición de eficacia a través de resultados productivos, de responsabilidad y de liderazgo, en ella se manifiesta el grado de compromiso individual y colectivo del líder con la organización. Se manifiestan también las dimensiones de motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional.

El modelo FRL (Full range of leadership) de Bass y Avolio señala que la eficacia del líder es vista bajo cuatro aspectos:

- El logro de satisfacción de las necesidades de los colaboradores o seguidores del líder.
- El conocimiento de las necesidades de los colaboradores o seguidores.
- La contribución de los colaboradores o seguidores con los desempeños de la organización.
- El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.

Sin embargo, una de las principales características del liderazgo transformacional es el efecto dominó o cascada, el cual afirma que el líder tiene la capacidad de contribuir para que los miembros de las organizaciones se transformen a su vez en líderes, los cuales también se comprometerán con el cambio y la transformación en el momento que sea necesario; de esta forma se está garantizando la sostenibilidad de la organización la cual afirma que es una de las dimensiones de eficacia que permitirá la viabilidad (Mendoza, 2006).

#### **2.2.6. Gestión educativa.**

La importancia y los impactos de la Gestión Educativa ejecutado en la Institución Educativa se han demostrado a través de diversas investigaciones como las de:

**Definiciones concepto de Gestión:** El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española-RAE (2001) define a la gestión como el “acto de gestionar o efecto de administrar”; y gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”.

Según Beltrán (2007:4), la gestión tiene su punto de partida 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. La gestión, de acuerdo con Uribe citado de Gonzáles – Palma (2005) se encarga de contrastar las

dificultades propias de las organizaciones contemporáneas. Asimismo, brinda un aporte importante al describir como una gestión pedagógica eficaz, la que es capaz de integrar los procesos de formación personal con la hacer diario de los docentes.

**Definiciones concepto de Gestión Educativa:** El tema de la gestión educativa ha sido tratado en los diferentes niveles y en las diversas modalidades dentro del ámbito educativo.

Para Martí (2005:14), la Gestión Educativa “Es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo”.

De la misma manera, Tapia (2003) propone transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral.

Carrillo (2002) define Gestión Educativa como una función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográficas, equitativa y eficiente que permitan a los que receptores educativos desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social.

Botero (2004) sustenta que gestión educacional como disciplina es incipiente. Sus inicios se remontan a Gran Bretaña y Latinoamérica en los 70s y 80s.

García Garduño afirma que “Administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta”. García (2004:22).

A su vez, Vásquez (2007) señala que la gestión es referida al tipo de dirección de una Institución Educativa. Siendo en el territorio nacional, el estatal o público el principal.

Desde una visión ligada con la teoría de las organizaciones, Pozner (2000:23), la gestión educativa es vista como un conjunto de procedimientos teórico-prácticos

integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales. Conforme a lo anterior, es conveniente conocer a la Institución y realizar un diagnóstico, identificando y potenciando sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades; así como las percepciones de los integrantes de las mismas. Lo que generará una descripción real.

Para Braslavsky (1999), la gestión educativa consiste en una labor colectiva que incluye a todos los actores de la educación, las cuales deben tener una meta colectiva; siendo la comunicación un requisito indispensable entre ellas, para así proceder con la toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos de la Institución.

Según la IPEBA (2011:11), la gestión educativa es “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”.

La Ley General de Educación N° 28044, Artículo 13, señala que la calidad educativa es el "nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida".

El SINEACE (2009:13) posee la potestad de asegurar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, a través de la recomendación de acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas.

#### **2.2.7. Tipos de labor gestora.**

En un estudio, Lavín (2007) plantea que es pertinente resaltar a los 2 tipos de gestión educativa; la gestión burocrática usada como equivalente a la administración de recursos de modo restringido; y gestión de calidad, la misma que incluye a los recursos, actores, procesos y resultados. Cubriendo toda la perspectiva contextual de la institución.

Alvarado (1998) resalta la importancia de la Gerencia y su relación con la Gestión, más aún en las Instituciones Privadas, resumiéndola en que no debe ser un privilegio exclusivo, ni una misión especial del jefe o de los directivos; es una función que se reparte, como las demás funciones, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social". El concepto de "Gestión" en la Gestión Privada se refiere a "Dirección".

La Gestión Pública, depende de la política, pero como ciertos estados emprenden algunas actividades por medio de empresas públicas y otros las dejan a la iniciativa de los particulares, este campo no puede definirse bajo una regla común para todos los estados. La administración pública se caracteriza esencialmente por ser difusa, en tanto que la administración privada por ser concentrada. Un Ministerio opera en un amplio territorio, sobre diversas ciudades y simultáneamente, en tanto que una empresa particular radica en un lugar y en ella ejerce su actividad. Synthesis (2008:6)

#### **2.2.8. Objetivos gestión educativa.**

En cuanto a los objetivos de la gestión educativa se tiene:

- a) Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.
- b) Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- c) Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas
- d) Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones Creativas que lo optimicen". Synthesis (2008:9)

La Ley General de Educación N° 28044 en el Art. 64° menciona que los objetivos de la gestión educativa contribuyen a:

- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- e) Desarrollar liderazgos democráticos.
- f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k) Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.



### **2.2.9. Niveles de gestión educativa.**

Hopkins y Reynolds (2006) sostiene que las acciones en los múltiples niveles de gestión perfila un modelo que orienta su organización, funcionamiento y prácticas hacia resultados óptimos. De esa forma, el rol de actores educativos es relevante porque se esmeran en generar dinámicas de cambios internos al final de diagnosticar su centro educativo; a la vez, muestran inquietud por hacer mejor las cosas en coordinación con los demás actores educativos.

El enfoque anterior presume la cimentación de una cultura de colaboración entre los actores educativos; quienes convencidos en su habilidad de generar un cambio hacia una educación con calidad; unen esfuerzos y actúan de manera deliberada por la transformación de sus prácticas como requisito para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

García citado de Brandstadter (2007:67) presenta un listado de dimensiones o niveles de la gestión:

- Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales.
- Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas.
- Construir un futuro
- Construir vínculos
- Instalar una cultura de liderazgo.
- Identificar, reconocer, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional.
- Crear las condiciones de crear, desacomodar la educación, buscar alternativas, caminos inexplorados, senderos por construir.
- Construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan a las organizaciones.

- Implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea.

Valles (2003) muestra la manera cómo se desenvuelve la gestión en los colegios, priorizando a la dimensión pedagógica al recoger las experiencias y opiniones de los miembros conformantes de la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos, padres de familia).

#### **2.2.10. Principios gestión educativa.**

Ponce (2005) sostiene que se debe conocer y aplicar los conceptos de calidad educativa y gestión; así como la relación entre ellos con el objetivo de elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

En cuanto a los principios de la gestión educativa se tiene:

- Estructuras participativas, de comunicación horizontal, que privilegian la creatividad y el compromiso colectivo.
- Organización concebida como un sistema abierto al aprendizaje.
- Gestión centrada en los beneficiarios.
- Mejoramiento continuo como estrategia de cambio permanente, con la finalidad de prestar servicios de calidad, conforme a las demandas cambiantes de los beneficiarios.
- Desarrollo del personal a través de la calificación creciente, ajustada a necesidades de la organización.
- Cooperación negociación como forma de elevar la efectividad y los beneficios mutuos.
- Apertura a la comunidad.
- Orientaciones en relación a la planificación y gestión caracterizadas por:
  - La acción y el conocimiento científico.
  - La necesidad de enfrentar incertidumbres de sistemas complejos.
  - El arte de modelar estrategias, en el marco de una gestión flexible.

- El desarrollo de habilidades gerenciales como el desarrollo de la visión, la comunicación, la motivación, la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Los principios que orientan la gestión educativa son:

- Autonomía para la toma de decisiones.** Significa que cada integrante de la organización tiene la potestad para tomar decisiones que le permitan cumplir con la misión asignada.
- Corresponsabilidad.** Se refiere a que cada integrante de la organización evalúe lo que se realiza y lo que no se realiza, asumiendo la responsabilidad por las decisiones que en colectivo se produzcan.
- Transparencia.** Se relaciona con la administración los recursos humanos, materiales y financieros del colegio con equidad. También apoya a las escuelas para que adopten en su cultura escolar, la transparencia de sus procesos y resultados.
- Rendición de cuentas.** Se pone en práctica la responsabilidad, que no es otra cosa que informar a la sociedad los propósitos, estrategias, acciones y logros obtenidos.

#### **2.2.11. Enfoques de la gestión educativa.**

La gestión de cualquier institución debe estar basada en enfoques teóricos. Por ello, Alvarado (1998) destaca tres enfoques de la gestión educativa que son: el burocrático, el sistémico y el gerencial.

- Enfoque burocrático.** Forma de organización social basada en la racionalidad para garantizar eficiencia en el logro de los objetivos de una organización. Este enfoque está basado en algunos fundamentos teóricos como:
  - La burocracia se fortalece mediante normas.
  - Segmentación metódica que fija con anticipación las tareas.
  - Se establecen cargos según el principio de jerarquía.
  - Pondera la especialización de sus principales directivos.

- Se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándares, y es posible prever el funcionamiento de la organización.
- b) Enfoque sistémico.** Interrelación de los diversos elementos del sistema educativo para el logro de los objetivos de la educación. Identifica a los componentes de la educación que interactúan entre sí, en busca de propósitos específicos y comunes. Se caracteriza por:
- El todo, es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos. Implica que el todo es primario y las partes secundarias.
  - El sistema está bien determinado cuando sus elementos están muy bien constituidos en su medio.
  - Depende de la combinación de los tipos de relaciones.
  - Está bien integrado cuando sus componentes mantienen relación de coordinación muy desarrollada.
- c) Enfoque Gerencial.** Relacionado con el planeamiento educativo, la organización de actividades utilizando eficazmente los recursos para el logro de objetivos. Sus características son:
- Racionalidad, sigue una secuencia lógica y es producto del razonamiento del planificador
  - Previsión, planeamiento de actividades en base a la historia.
  - Universalidad, integra todas las áreas de la institución.
  - Flexible, adaptabilidad a las variaciones.
  - Continuidad, proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante. (p. 56)

### **2.2.12. Áreas de la gestión educativa.**

Alvarado (1998:176:203) identifica cuatro áreas principales en los procesos de gestión educativa y son:

- a) **Área de recursos académicos.** Comprende el campo pedagógico como: tecnología educativa (métodos, materiales, proyecto curricular), supervisión, investigación, orientación y bienestar estudiantil, proyección social, evaluación pedagógica e institucional.
- b) **Área de recursos humanos.** Engloba reclutamiento, selección, nombramiento, inducción, análisis de puestos, salario, capacitación, motivación, servicio médico, relaciones laborales, movimiento de personal, seguridad e higiene, registros centrales, jubilaciones, separaciones, muerte e incapacidad.

La función administrativa es el conjunto de procedimientos que considera:

1. Planificación con la meta de alcanzar con eficacia los objetivos educacionales.
2. Organización de funciones y la determinación de mecanismos de comunicación y coordinación.
3. Dirección con orientación, coordinación e inspección.
4. Control para evaluar la marcha de los procesos previamente planificados y para su efectividad laboral.

c) **Área de recursos materiales.** Uso de recursos materiales o físicos que abarca la infraestructura educativa. Por ejemplo: aulas, equipamiento, instalaciones, material educativo.

d) **Área de recursos financieros.** Está comprendido por:

- Presupuesto.
- La contabilidad.
- Costos educativos como gastos previstos o ejecutados.
- Financiamiento.

### **Tendencias en la gestión educativa**

Se considera:

- Control de calidad y certificación
- Desarrollo de estándares de desempeño
- Incentivos para premiar el desempeño de la gestión
- Rendición de cuentas (Accountability) y comparabilidad (Benchmarking)
- Participación activa de la comunidad

**A. La comunicación en las escuelas:** La gestión educativa se ve favorecida si se cuenta con una efectiva comunicación y coordinación entre sus miembros, para no contravenir con los logros de los objetivos institucionales. Al respecto, el hecho de “establecer los procesos de comunicación que permitan una mejor coordinación es de suma importancia. Estos son indispensables para que las personas asuman sus responsabilidades.” Khot (1996:46).

Para lograr una interacción satisfactoria y capaz de generar un conocimiento eficiente es necesaria e importante la comunicación bidireccional entre los miembros de la comunidad y los maestros de la escuela en el sentido más democrático. Por lo tanto, “es preciso sentar las bases comunicativas que van a permitir convertir al centro educativo en un lugar de aprendizaje e intercambio cultural”. Lovelace (1995:110).

**B. La planeación en las escuelas:** La planeación en el ámbito educativo envuelve un conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones al avance equitativo y vinculado de la educación. Conociendo el concepto anterior CENCADEMOR (2002:6) propone a la Planeación Estratégica como “el esfuerzo sistemático de una institución y/o dependencia educativa para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios”.

Rodríguez (2009) opina que la planeación influye positivamente en las formas y estilos de enseñanza del docente, así como en la producción académica de los educandos y en la calidad de la autoevaluación.

La competencia de planeación y la administración se resume a una serie de elecciones. La planeación en las Instituciones comprende recopilar, analizar y resolver problemas, organizando proyectos y administrando el tiempo y los recursos financieros de los mismos.

Arguin (1988) define a la planeación como un proceso integrado que se deriva de la filosofía de la Institución, su misión y visión, programas y estrategias para asegurar su implantación.

La SEP-ANUIES (2009:31-33) señala que para que la planeación tenga resultados óptimos es indispensable que se cumplan con las siguientes características:

1. Prospectiva. Tiende a anticiparse a los hechos planteando medidas, técnicas y procedimientos
2. Integral. Visión como un todo basándose en la realidad.
3. Participativa. Intervienen todos los actores del quehacer educativo
4. Iterativa. Orienta sus acciones apoyándose en la evaluación de los resultados obtenidos y en los cambios sociales.
5. Operativa. Las acciones institucionales impactan en las decisiones y en su quehacer.

Asimismo, se delimitan las etapas de la planeación estratégica de manera secuencial, porque el resultado de cada una de ellas brinda información para la siguiente etapa. Para lo cual, se formula la siguiente estructura:

**1. Formulación.** Implica el desarrollo de dos fases:

**a) Planteamiento estratégico**

- Elaboración de la misión y la visión.

- Realización del diagnóstico (FODA).
- Determinación de prioridades
- Determinación de objetivos estratégicos.
- Establecimiento de estrategias.

**b) Planteamiento operativo.** Elaboración y formulación de proyectos. Se basa en el diagnóstico de la Institución y en las metas para establecer los objetivos a futuro.

**C. Ejecución, seguimiento y evaluación:** La ejecución, el seguimiento y la evaluación de planes y programas son fases interdependientes cuyo cumplimiento asegura la operación de un plan y garantiza su continuo ajuste. Implicando la aplicación de la supervisión antes, durante y después del proceso siendo su fin, el tener un conocimiento real y preciso del avance como de los resultados del conjunto de actividades enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos.

**D. El trabajo en equipo en las escuelas:** Para trabajar en equipo, es importante asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos en la organización, abandonando el individualismo y teniendo confianza en los integrantes del equipo. Según Barrycoa (2010:3) pueden señalar diferentes aspectos psicosociales que potencian esta competencia:

- **Comunicación interpersonal.** El logro de los objetivos del equipo se logrará por disposición a escuchar y aceptar distintos puntos de vista.
- **Empatía.** Los equipos de trabajo requieren que sus distintas habilidades personales sean compatibles y alcancen un nivel óptimo de confianza y cohesión para su correcto funcionamiento.
- **Capacidad para conseguir “encultured knowledge”.** Capacidad de aprovechar los conocimientos y habilidades individuales para la potenciación del conocimiento grupal así como el reconocimiento de las metas grupales.



- **Toma de decisiones y gestión del tiempo.** Todos los integrantes del equipo deben estar pendientes del proceso de toma de decisiones y temporalización de los objetivos.

Bezoz (1999:21) Los directivos de las empresas que recurren al trabajo en equipo se vuelven más eficaces si:

- Planean los equipos adecuadamente
- Crean un entorno de apoyo al equipo
- Manejan las dinámicas del equipo en forma apropiada
- Verderber (1999) señala características de los equipos eficientes, las cuales son:
- Buen ambiente de trabajo que empieza con la disposición de los asientos que fomenta una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa;
- Un número óptimo de miembros, que depende de la naturaleza de la tarea y de la necesidad de asegurar una buena interacción;
- La cohesión referida en mantener unido del grupo en cuanto a la comunicación actualizada, la similitud de intereses y necesidades (homogeneidad), a las necesidades interpersonales de afecto, , inclusión y control;
- El compromiso con la tarea y con el grupo;
- Las reglas del grupo o principios de conducta establecidos o percibidos para dirigir el deber del grupo;
- El consenso que se refiere a la toma de decisiones producto de la reflexión, interacción y acuerdo total;
- La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad en la información.

Bonals (1996:8) indica que “entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es producir una red de relaciones e interacciones que consolide un liderazgo con

responsabilidad y compromiso. Para ello es importante la confianza mutua, la comunicación informal y formal, la sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los roces entre distintos puntos de vista”.

**E. La acción estratégica en las escuelas:** La educación se alinea en la misma dirección de la odisea del mundo moderno, tiene que revolucionar las formas tradicionales de enseñanza, mejorar sus procesos y resultados, desarrollar competencias para la vida contemporánea, en aras de la formación de los ciudadanos que demanda la sociedad y el mercado de trabajo”. Alianza por la calidad de la Educación (2008:72)

Es importante resaltar que los directivos de las Instituciones Educativas deben poseer competencias gerenciales como: La comunicación, la planeación, el trabajo en equipo, la acción estratégica, la conciencia global y el manejo de personal. Las características presentadas previamente son requisitos indispensables en las escuelas eficaces; las cuales impulsan el crecimiento académico de los estudiantes logrando las metas planeadas.

“La diferencia entre las Instituciones tradicionales de las eficaces es que, en las últimas se maneja el trabajo en equipo, objetivos y metas en común, disposición al trabajo colaborativo, responsabilidad compartida, practican y viven los valores, poseen alta expectativas y se encuentran en procesos permanentes de capacitación”. González-Palma (2005).

**F. La conciencia global en las escuelas:** Teniendo en cuenta que estamos en tiempos de globalización, entendida como fenómeno universal, donde la multiculturalidad es un hecho, surge la necesidad de unificar criterios universales aceptados, para que sin dejar de respetar la individualidad de cada pueblo o nación, exista una suerte de idioma educativo universal, como lo precisan Senlle y Gutiérrez (2005).

Existe la imperiosa necesidad de estar preparado para las oportunidades que la globalización reporta. Los profesionales del presente tienen que reflejar competencias

adecuadas para vivir en un planeta global. Se debe demostrar los conocimientos y comprensión cultural y promover la apertura y sensibilidad cultural.

“No basta con sólo saber acerca de otras culturas, se necesitan actitudes y destrezas adecuadas para traducir estos conocimientos en un desempeño eficaz. Una actitud abierta y sensibilidad a las diferencias culturales son dos aspectos de especial importancia para cualquiera que tenga que actuar en diversas culturas”. Competencias Gerenciales (2012:6).

En cuanto a las dimensiones de la competencia para lidiar con la globalización:

a. Conocimientos y comprensión culturales:

- Hay que mantenerse informado de las tendencias y sucesos políticos, sociales y económicos que ocurran alrededor del mundo.
- Supone reconocer el impacto de los acontecimientos mundiales en la organización.
- Exige entender, leer y hablar con fluidez más de un idioma.

b. Apertura y sensibilidad culturales:

- Reconocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y estar abierto a examinar estas disimilitudes.
- Significa ser sensible a los signos culturales y ser capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas.
- Supone ajustar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas con diferentes antecedentes nacionales, étnicos y culturales”. Competencias Gerenciales (2012:7)

### **2.2.13. Liderazgo en las escuelas**

Los estudios sobre efectividad han demostrado que el liderazgo es una pieza clave en las escuelas. Gray (1990) comenta que “la importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que no ofrece la investigación sobre efectividad escolar”. Lo

anterior significa que en las investigaciones sobre efectividad, el liderazgo siempre se ha encontrado con una presencia principal y relevante.

Es así que cuando se reconoce a una Institución; se da por sentado que existe calidad en el trabajo y un gran liderazgo. El líder de la escuela, los directivos, a su vez necesitan de la colaboración de docentes para reconocer las debilidades de la Institución. A partir de esto, el director sabrá cómo organizar las actividades con dinamismo y asertividad para lograr una calidad óptima.

Para Castro (2007:217), “Un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad”.

El mismo autor señala que “Existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones. Estos prototipos surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inmerso el líder. El líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional y las prácticas organizacionales”.

Álvarez (2004:6) resalta que “...el objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad. El líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula frente a los obstáculos”.

La tarea del líder de la organización es encontrar la manera más efectiva para resolver los problemas; luego de llegar a un consenso con los integrantes de la misma.

Es importante el liderazgo en 3 escenarios:

- Para facilitar el cambio y la innovación
- Para proporcionar una visión de la organización

➤ Para animar sus primeros pasos”. Bolívar (1997:3)

Tigani (2002) propone 4 elementos del liderazgo:

- Estabilidad.
- Justicia.
- Seguridad.
- Solución.

Hiebaum (2004) indica que los objetivos principales del liderazgo son: programar, organizar y ejecutar. La tarea de un líder es fijar lo que se quiere lograr, cómo hacerlo y con quiénes.

Debido a los requisitos que debe cumplir el directivo para lograr sus objetivos, es fundamental que exista una programación de las actividades, fundamentando los objetivos y mencionando las actividades de corto y mediano plazo que conllevarán a lograr la meta de largo plazo. Para fijar dicho plan, las metas deben ser realistas y concretas; tratando de seleccionar aquellas que sean posibles ser llevadas a la práctica.

Luego de revisar varias teorías sobre liderazgo; se ha visto conveniente mencionar las características comunes:

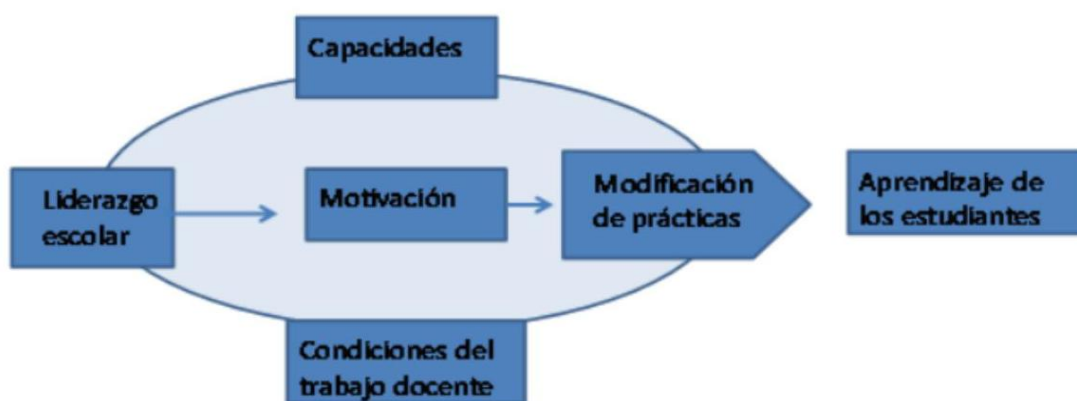
- Ambición y energía.
- El deseo de dirigir.
- Honradez e integridad.
- Autoconfianza.
- Inteligencia.
- Conocimientos.

Según Leithwood y otros (2005), el aprendizaje de los estudiantes se justifica mediante 2 factores determinantes:

1. El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos.
2. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes.

El segundo factor no significa que no hay que preocuparse de la calidad de liderazgo en escuelas de óptimos resultados, sino que el impacto de un liderazgo eficaz es mayor en escuelas vulnerables.

Estudios de Leithwood (2005) en el Ontario Institute of Studies in Education (OISE) de la Universidad de Toronto realizó una investigación sobre el liderazgo efectivo en organizaciones escolares y en el mundo de empresas privadas; llegando a la conclusión que el liderazgo directivo ejerce influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos; a través de la motivación, habilidades y condiciones de trabajo de los profesores y a su vez afectan los resultados de los alumnos.



*Figura 2.* Efecto Liderazgo escolar en el aprendizaje; Tomado de Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership.

La figura anterior muestra la relación entre el liderazgo directivo y el mejoramiento escolar, promoviendo la motivación de los maestros, las habilidades, capacidades y sus condiciones laborales.

De la misma forma, para las prácticas claves para lograr un buen liderazgo

| Los "líderes efectivos" – aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas (Leithwood et al, 2007)   | CATEGORÍA   | PRÁCTICAS  |  |
|--|---|--|--|
|  | <b>Mostrar dirección de futuro,</b><br><i>Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un "propósito moral".</i>  | Visión (construcción de una visión compartida)<br>Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)<br>Altas expectativas |  |
| <b>Desarrollar personas</b><br><i>Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.</i> | Atención y apoyo individual a los docentes<br>Atención y apoyo intelectual<br>Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)   | Capacidades  |  |
| <b>Rediseñar la organización,</b><br><i>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</i>   | Construir una cultura colaborativa<br>Estructurar una organización que facilite el trabajo<br>Crear una relación productiva con la familia y comunidad<br>Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)                        | Condiciones de Trabajo<br>Docentes   |  |
| <b>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela</b><br><i>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</i>   | Dotación de personal<br>Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)<br>Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)<br>Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo |  |  |

Figura 3. Claves para un Liderazgo Efectivo; Tomado de Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership.

En el cuadro anterior se muestra las prácticas que debe implementar un director, con sus colaboradores para lograr los 3 elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo).

**A. La autoevaluación en las escuelas:** Se considera a la autoevaluación como la mejor opción de la gestión educativa porque permite detectar las oportunidades de mejoramiento en los procesos de gestión de la institución educativa. Igualmente, garantiza la construcción de un Plan de Mejoramiento más real y se logra el aprendizaje institucional. En una época como en la que vivimos, una organización

debe aprender desde sí misma motivada por su visión, misión, principios, sus integrantes y su entorno.

“Autoevaluar es participar activamente como miembro de la comunidad escolar en la construcción del conocimiento, buscando la información necesaria, interpretándola, estableciendo visiones no simplificadas de la realidad y facilitando la construcción de una verdadera cultura de mejora”. Romero (2006)

Ruiz (2009) citado de Casanovas (2009) define autoevaluación como “un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada”

La misma autora (2009:3), cita a Babio Galán (1992) para aportar otra definición sobre autoevaluación “proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa”.

Rueda (2010) en su Editorial de “Perfiles Educativos” contribuye con la siguiente idea “Cuando se trata de directivos, profesores o estudiantes, la particularidad de la evaluación se expresa desde el conocimiento disponible del "cómo hacer", ya que se cuenta con mayor información de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, se ha desarrollado todo un conjunto de estrategias para valorar la acción del profesorado y en menor medida se ha atendido lo correspondiente a los directivos”

**B. Análisis FODA o SWOT:** El análisis FODA es una de herramienta de gestión que provee información para la implementación de acciones, medidas correctivas y generación de nuevos o mejores proyectos en el contexto de la planificación y estrategia en las organizaciones.



En su desarrollo se toma en cuenta el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, considerando factores socioeconómicos, políticos y culturales. En el siguiente cuadro se muestran los componentes:

**Tabla 1**

*Diagrama del Análisis FODA*

|           | Internos                    | Externos                         |
|-----------|-----------------------------|----------------------------------|
| Positivos | Fortalezas<br>(Strengths)   | Oportunidades<br>(Opportunities) |
| Negativos | Debilidades<br>(Weaknesses) | Amenazas<br>(Threats)            |

Para poder llevar a cabo dicho análisis se debe contar con una planeación que ayude a afrontar los temas clave relacionados así como el problema que enfrenta la organización permitiendo implementar propuestas más concretas para resolverlo. La persona encargada de realizar el análisis debe de responder a preguntas como:

1. ¿Qué se desea ser a futuro como organización? (Visión)
2. ¿Qué somos como organización? (Misión, principios y valores de la organización)
3. ¿Qué se quiere lograr? (Objetivos generales)
4. ¿Cómo se van a lograr? (Estrategia)
5. ¿A dónde se quiere llegar? (Metas)

La técnica de planeación FODA permitirá contar con información de gran valor proveniente de personas involucradas con la gestión y que con su “know how” aportan opiniones para el futuro organizacional.

La creatividad es importante para el análisis; ya que para los que una situación es una oportunidad, para otros puede no ser tomada en cuenta, de la misma manera esto puede pasar las amenazas, fortalezas y debilidades que sean analizadas.

La importancia de contar con el FODA en la Institución es que determina en forma objetiva, los aspectos en los que se tienen ventajas respecto de los competidores.

Asimismo, muestra en los que se debe mejorar para lograr una mejor competitividad. Por tal razón, es imprescindible realizarlo de forma imparcial y con sentido crítico.

### **2.3. Definición de Términos Básicos.**

**Comunicación:** Acción de comunicar. Es la manera de como enlazamos una expresión subjetiva a la percepción del pensamiento, en donde, los sentidos toman vida mediante un mensaje.

**Comunicación Empática:** La comunicación empática contribuye al bienestar de las personas. Se trata, por lo tanto, de quedar constantemente en comunicación con los sentimientos y los deseos de los demás y también los propios.

**Conducta:** Restablecimiento o un fortalecimiento del equilibrio. Toda conducta supone la existencia de instrumentos o de técnica: se trata de los movimientos y la inteligencia.

**Conflictos:** El conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Son un fenómeno natural de todas las organizaciones.

**Cultura Organizacional:** Son los valores y creencias compartidas y su efecto sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones. Y se define como el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización.

Expresa los valores o ideas sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales históricos, leyendas y un lenguaje especializado.

**Educación:** "La Educación es un proceso mediante el cual el hombre desarrolla, desenvuelve sus potencialidades físicas, anímicas y espirituales para alcanzar cierto grado de plenitud".

**Eficiencia y Eficacia:** La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, modo de ejecutarlos, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

**Estilos de Aprendizaje:** Formas características en que el individuo se enfrenta al aprendizaje y al estudio aunque se han descrito muchos estilos diferentes, un tema que vincula la mayor parte es el de las diferencias de las aproximaciones profunda y superficial al procesamiento de información en citaciones de aprendizaje.

**Estrés:** El estrés o tensión como una condición dinámica en el cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como inciertos a la vez que importantes.

**Gestión:** Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada.

**Gestión Educativa:** Es una nueva concepción de comprender y conducir las Instituciones Educativas basada en el cálculo estratégico situacional; enfatiza la gobernabilidad, la dirección y la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo, adaptando los proyectos educativos a cada escuela.

**Involucramiento:** El grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

**Metodología:** Es el conjunto de criterios y decisiones que organizan, de forma global, la acción didáctica en el aula, el papel que juega en los alumnos y maestros, la utilización de los medios y recursos, los tipos de actividades, la organización de los tiempos y espacios, los agrupamientos, la secuenciación y tipo de tareas, entre otros aspectos.

**Metodología Pedagógica:** La Metodología Pedagógica, conceptualmente es el estudio de los métodos que se utilizan en el proceso enseñanza-aprendizaje; y en nuestro caso lo entendemos como la aplicación sistematizada de técnicas, métodos y procedimientos utilizados en el proceso de Orientación-Aprendizaje y en su evaluación; con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia en la educación universitaria

**Motivación:** La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas institucionales condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y la necesidad de acuerdo al mismo.

Es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

**Satisfacción:** La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

**Responsabilidad.** Tiene que ver con el cumplimiento de sus responsabilidades pedagógicas en el dictado de sus clases y en la entrega de los trabajos debidamente calificados. Es una responsabilidad con los estudiantes y con los padres de familia.

**Trabajo cooperativo:** Es necesario considerarlo como base de un trabajo productivo, eficaz, dinámico e integrador de suma de esfuerzos en función de consolidar un trabajo en equipo y cumplir con los objetivos del proyecto innovador.

## Capítulo III. Hipótesis y Variables

### 3.1. Hipótesis.

#### 3.1.1 Hipótesis General.

HG: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.

#### 3.1.2. Hipótesis Específicas

HE1: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el planeamiento de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017.

HE2: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la organización de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017.

HE3: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la dirección de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017.

HE4: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el control de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017.

### 3.2. Variables.

**Variable de Estudio 1:** X: Liderazgo Transformacional

**Variable de Estudio 2:** Y: Gestión Educativa

**Variables intervinientes:**

- Sexo (masculino y femenino)
- Edad de los docentes (24 a 61 años)

- Zona de procedencia (urbana y rural)
- Status socioeconómico de los docentes (media)
- Disposición por el cambio (buena)

### 3.3. Operacionalización de Variables.

**X: Liderazgo transformacional:** es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación.

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable 1: Liderazgo transformacional.*

| Variables                  | Dimensiones e indicadores       | Instrum.     | Escala Medición  |
|----------------------------|---------------------------------|--------------|------------------|
| Liderazgo transformacional | ✓ Influencia idealizada         | Cuestionario | Escala de Likert |
|                            | • Clima de respeto              |              |                  |
|                            | • Clima de confianza            |              |                  |
|                            | ✓ Motivación inspiracional      |              |                  |
|                            | • Optimismo en el trabajo       |              |                  |
|                            | • Convencimiento en el trabajo  |              |                  |
|                            | ✓ Estimulación individualizada  |              |                  |
|                            | • Innovación y creatividad      |              |                  |
|                            | • Proactividad en el trabajo    |              |                  |
|                            | ✓ Consideración individualizada |              |                  |
|                            | • Atención a necesidades        |              |                  |
|                            | • Atención a diferencias        |              |                  |

**Y: Gestión educativa:** es una nueva concepción de comprender y conducir las Instituciones Educativas basada en el cálculo estratégico situacional; enfatiza la gobernabilidad, la dirección y la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo, adaptando los proyectos educativos a cada escuela

**Tabla 3***Operacionalización de la variable 2: Gestión educativa.*

| Variables         | Dimensiones e indicadores  | Instrum.     | Escala Medición  |
|-------------------|--|--------------|------------------|
| Gestión educativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeamiento</li> <li>• Ordenamiento sistemático</li> <li>• Proyectos</li> <li>• Recursos</li> <li>✓ Organización</li> <li>• Actividades</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Institucionales</li> <li>✓ Dirección</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>✓ Control</li> <li>• Monitoreo</li> <li>• Acompañamiento</li> </ul> | Cuestionario | Escala de Likert |

## **Capítulo IV. Metodología**

### **4.1. Enfoque de Investigación.**

La investigación por su naturaleza posee un enfoque cuantitativo mixto, ya que los resultados de la investigación poseen características cualitativas en cuanto a la variable independiente y variable dependiente, las que han sido cuantificadas para mayor precisión de los resultados.

### **4.2. Tipos de Investigación.**

La investigación se realizó mediante la experimentación educacional, el tipo de investigación por su finalidad es básica y por su profundidad es descriptiva – correlacional cuyo propósito inmediato y práctico es determinar la relación entre las variables de estudio.

Es descriptiva, porque requiere e interpreta lo que es; es decir, está relacionada a conexiones existentes, tendencias que se relacionan. Es correlacional por que se conoce el índice de coeficiente de relación entre las variables, con la finalidad de observar el grado de relación.

### **4.3. Diseño de Investigación.**

Es una investigación no experimental de tipo transeccional de corte descriptivo – correlacional tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir las variables y proporcionar su descripción. Son por lo tanto estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas.

Sánchez y Reyes (2002, 87), señalan que esta es la forma elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación se busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio) no presentándose la administración o control de un tratamiento.



El esquema de este tipo de diseño es el siguiente: (Sanchez, 2002).

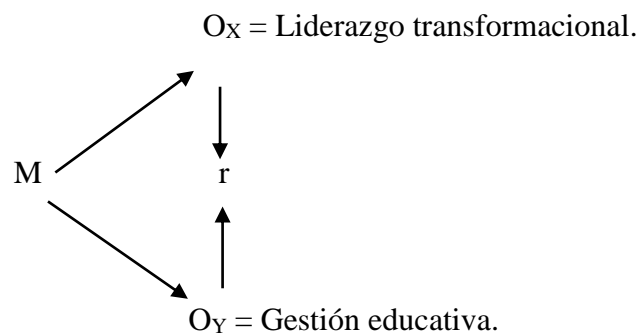


Figura 4. Diseño de Investigación

**Dónde:**

M = Muestra

O<sub>x</sub> = Variable 1

O<sub>y</sub> = Variable 2

r = Relación entre las variables

**4.4. Método de Investigación.**

Los métodos empleados durante el proceso de la investigación fueron:

- **Método científico:** Considerado con sus procedimientos de: planteo del problema de investigación, construcción del aspecto teórico, deducción de secuencias particulares, prueba de hipótesis y conclusiones.
- **Método documental y bibliográfico:** Consistió en tomar información estadística de las fuentes documentales de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca - Huánuco, las mismas que nos sirvieron para revisar algunos informes y publicaciones por organismos especializados en temas de educación.
- **Método estadístico:** Consistió en recopilar, organizar, codificar, tabular, presentar, analizar e interpretar los datos obtenidos en la muestra de estudio durante la investigación.

#### 4.5. Población y Muestra.

##### **Población.**

La población estuvo constituida por todos los directivos y docentes de las Instituciones Educativas Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca que laboraron durante el periodo académico 2017, tal como se presenta en la tabla:

**Tabla 4**

*Población de directivos y docentes de las Instituciones Educativas Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco 2017.*

| Nivel      | Directivos | Docentes |
|------------|------------|----------|
| Inicial    | 0          | 2        |
| Primaria   | 1          | 20       |
| Secundaria | 1          | 27       |
| Total      | 2          | 49       |

Fuente: Registro de directivos y docentes de las I.E. “JVA” de Pillcomarca – 2017.

##### **Muestra.**

La muestra de estudio es no probabilística de tipo intencionado, ya que necesitamos conocer la realidad objetiva de la gestión educativa como producto del liderazgo transformacional en la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco, tal como detalla en la tabla.

**Tabla 5**

*Muestra de estudio – directivos y docentes de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco 2017.*

| Nivel      | Directivos | Docentes |
|------------|------------|----------|
| Primaria   | 1          | 20       |
| Secundaria | 1          | 27       |
| Total      | 2          | 47       |

Fuente: Registro de directivos y docentes de las I.E. JVA distrito de Pillcomarca – 2017.

#### 4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Documental:** se utilizaron para la elaboración de los antecedentes de la investigación, como también para la elaboración del marco teórico de la investigación, en la cual se utilizaron la técnica del fichaje (Fichas textuales, de resumen, bibliográficos, y de comentario).
- **Codificación:** se procedió a la codificación de los directivos y docentes de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado de Pillcomarca, elegidos como centro de investigación. Asimismo, la codificación de los ítems de los instrumentos de investigación.
- **Tabulación:** se utilizaron en la clasificación, agrupación de muestras y datos, las que procedieron a tabular para la obtención de resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación a los estudiantes del grupo de investigación seleccionado como centro de investigación.

#### **4.7. Tratamiento Estadístico.**

- Se presentan los resultados en tablas y figuras estadísticas ordenados para una mayor comprensión, se analizaron dichos resultados a través de la estadística descriptiva con ayuda del paquete estadístico SPSS versión 22.0 en español, la misma que orientó el logro de los objetivos de la investigación.
- Para la confiabilidad de los instrumentos de investigación se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach con ayuda del paquete estadístico SPSS versión 22.0 en español, la misma que orientó el logro de los objetivos de la investigación.
- Para establecer las inferencias estadísticas se utilizó un nivel de significación de 5,0 % ( $\alpha = 0,05$  dos colas) por tratarse de una investigación social. Se aplicó la prueba t-student para comprobar las hipótesis, la misma se logró demostrar los objetivos de la investigación.

## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Selección de Instrumentos.

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron:

- **Cuestionario de liderazgo transformacional:** esto fue elaborado con la finalidad de obtener información de los docentes de la observación del liderazgo transformacional de los directivos dentro y fuera de la institución, dicho instrumento consta de 20 ítems con medición de escala de Likert compuesto por cuatro dimensiones como: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.
- **Cuestionario de gestión educativa:** este fue elaborado con la finalidad de obtener información de los docentes de la observación de la gestión educativa dentro y fuera de la institución, dicho instrumento consta de 20 ítems con medición de escala de Likert compuesto por cuatro dimensiones como: planeamiento, organización, dirección y control.

### 5.2. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación.

#### Nivel de Confiabilidad de los instrumentos de investigación.

- A. Cuestionario de liderazgo transformacional:** La confiabilidad del cuestionario fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de interrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 indicador de la máxima consistencia.

**Tabla 6**

*Consistencia interna del cuestionario*

|                                | Escala Total |
|--------------------------------|--------------|
| Nº de ítems                    | 20           |
| Coficiente de Alfa de Cronbach | 0,724        |

El Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es alto, lo cual permite afirmar que el instrumento que consta de 20 ítems es confiable.

**B. Cuestionario de gestión educativa:** La confiabilidad del cuestionario fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de interrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 indicador de la máxima consistencia.

**Tabla 7**

*Consistencia interna del cuestionario*

|                                 | Escala Total |
|---------------------------------|--------------|
| Nº de ítems                     | 20           |
| Coeficiente de Alfa de Cronbach | 0,899        |

El Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es muy alto, lo cual permite afirmar que el instrumento que consta de 20 ítems es confiable.

**Validez de los instrumentos de investigación - juicio de expertos.**

**A. Cuestionario de liderazgo transformacional:** el cuestionario, fue puesta a consideración de los siguientes expertos para su evaluación de valides de contenido, criterio y estructura, siendo los resultados lo siguiente:

**Tabla 8**

*Validación del cuestionario de liderazgo transformacional.*

| Evaluador experto                | Valoración | Calificativo |
|----------------------------------|------------|--------------|
| Dr. Luis Magno BARRIOS TINOCO    | 95%        | 19           |
| Dr. Fernando Antonio FLORES LIMO | 95%        | 19           |
| Dr. Aurelio GONZALEZ FLOREZ      | 95%        | 19           |
| Promedio                         | 95%        | 19,0         |

Fuente: Resultados de opinión de los expertos.

Como el valor promedio obtenido entre los expertos es de 19,0 puntos, se encuentra entre la escala de excelente entre los valores considerados de 16 - 20 puntos; por lo que afirmamos que la encuesta posee valides de contenido, criterio y estructura.

**B. Cuestionario de gestión educativa:** el cuestionario fue puesta a consideración de los siguientes expertos para su evaluación de valides de contenido, criterio y estructura, siendo los resultados lo siguiente:

**Tabla 9**

*Validación del cuestionario de gestión educativa.*

| Evaluador experto                | Valoración | Calificativo |
|----------------------------------|------------|--------------|
| Dr. Luis Magno BARRIOS TINOCO    | 95%        | 19           |
| Dr. Fernando Antonio FLORES LIMO | 95%        | 19           |
| Dr. Aurelio GONZALEZ FLOREZ      | 95%        | 19           |
| Promedio                         | 95%        | 19,0         |

Fuente: Resultados de opinión de los expertos.

Como el valor promedio obtenido entre los expertos es de 19,0 puntos, se encuentra entre la escala de excelente entre los valores considerados de 16 - 20 puntos; por lo que afirmamos que la encuesta posee valides de contenido, criterio y estructura.

### 5.3. Presentación y Análisis de Resultados.

En las siguientes tablas y figuras se presenta los resultados de la investigación del liderazgo transformacional y la gestión educativa de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado de Pillcomarca – Huánuco, durante el periodo académico 2017.

#### **Resultados de la aplicación del cuestionario de liderazgo transformacional.**

**Tabla 10**

*Nivel de satisfacción del cuestionario de liderazgo transformacional.*

| Puntuación | Escala                     | f <sub>i</sub> | %     |
|------------|----------------------------|----------------|-------|
| 41 – 60    | Satisfactorio              | 16             | 34,1  |
| 21 – 40    | Medianamente satisfactorio | 31             | 65,9  |
| 00 – 20    | Insatisfactorio            | 0              | 0,0   |
| Total      |                            | 47             | 100,0 |

Fuente: resultados de la aplicación del cuestionario.

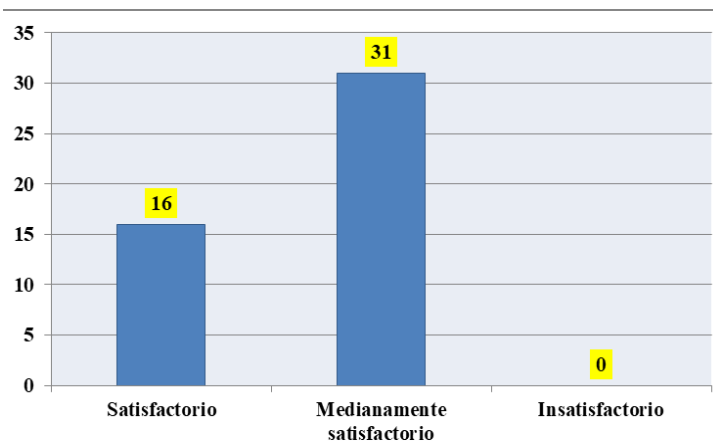


Figura 5. Resultados de nivel de satisfacción del liderazgo transformacional.

Interpretación: la mayoría de los encuestados 31 docentes que representan al 65,9% afirman estar medianamente satisfechos con el liderazgo transformacional y 16 docentes que representa al 34,1% afirman estar satisfechos con el liderazgo transformacional desarrollados por el personal directivo de la mencionada Institución Educativa.

#### Resultados de la aplicación del cuestionario de gestión educativa.

**Tabla 11**

*Nivel de satisfacción de la gestión educativa.*

| Puntuación | Escala                     | $f_i$ | %     |
|------------|----------------------------|-------|-------|
| 41 – 60    | Satisfactorio              | 2     | 4,3   |
| 21 – 40    | Medianamente satisfactorio | 40    | 85,1  |
| 00 – 20    | Insatisfactorio            | 5     | 10,6  |
| Total      |                            | 47    | 100,0 |

Fuente: resultados de la aplicación del cuestionario.

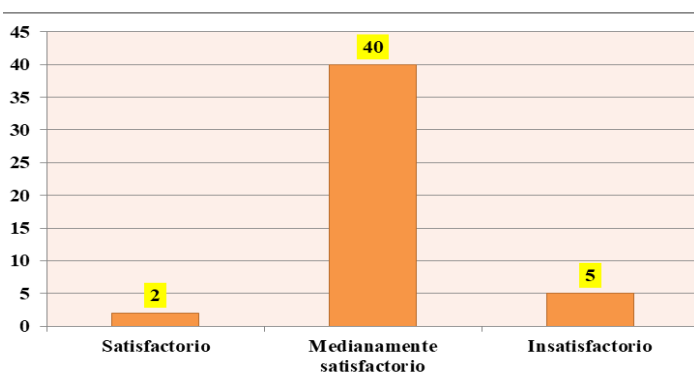


Figura 6. Resultados de nivel de satisfacción de la gestión educativa.

Interpretación: la mayoría de los encuestados 40 docentes que representan al 85,1% afirman estar medianamente satisfechos con la gestión educativa, asimismo 2 docentes que representa al 4,3% afirman estar satisfechos con la gestión educativa y 5 docentes que representan al 10,6% afirma estar insatisfecho con la gestión educativa desarrollada por los directivos de la Institución Educativa objeto de estudio.

**Análisis de correlación de los puntajes obtenidos del liderazgo transformacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco 2017.**

**Tabla 12**

*Correlación entre puntajes obtenidos del liderazgo transformacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco 2017.*

| Variables                  | Muestra | Media Aritmética | Desviación Estándar | Varianza |
|----------------------------|---------|------------------|---------------------|----------|
| liderazgo transformacional | 47      | 38,47            | 6,16                | 37,99    |
| Gestión educativa          | 47      | 30,49            | 8,59                | 73,90    |

Fuente: Elaboración propia.

**Calculando el Coeficiente  $r_{xy}$  de Correlación de Pearson:**

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum x^2) - (\sum x)^2][N(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Donde x = Puntajes obtenido del liderazgo transformacional.

y = Puntajes obtenidos de la gestión educativa.

$\bar{x}$  = Media aritmética

s = Desviación estándar.

n = Número de docentes.



**Aplicando la fórmula se obtiene el siguiente resultado.**

$$r_{xy} = \frac{47(55290) - (1808)(1433)}{\sqrt{[47(71298) - (1808)^2][47(47091) - (1433)^2]}}$$

$$r_{xy} = 0,309$$

La correlación lineal de Pearson es positiva débil.

Interpretación: el resultado obtenido de 0,309; se encuentra lejos al valor ideal de 1, esto nos muestra que existe una relación positiva débil, entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca - Huánuco, 2017.

#### **5.4. Contrastación de la Hipótesis**

Para comprobar la hipótesis de investigación, planteamos las hipótesis estadísticas siguientes:

##### **Prueba de hipótesis.**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del liderazgo transformacional y la gestión educativa de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.

$$r_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>:** Existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del liderazgo transformacional y la gestión educativa de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.

$$r_{xy} \neq 0$$

Elección del nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (5 %) y dividir el espacio muestral en dos regiones:

Calculemos la estadística muestral, con el estadístico t-student.

$$t_o = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t_o = 0.309 \sqrt{\frac{47-2}{1-(0.309)^2}}$$

$$t_o = 2,179$$

Hecho el análisis del valor crítico de  $t_c$  para 45 grados de libertad es 1,998 al nivel de significación de 5 %; el valor de  $t_o = 2,179$ .

Como  $|t_o = 2,179| > |t_c = 1,998|$ ; entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, “existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del clima organizacional y el desempeño docente de las Instituciones Educativas Publicas del nivel secundario del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2015”.

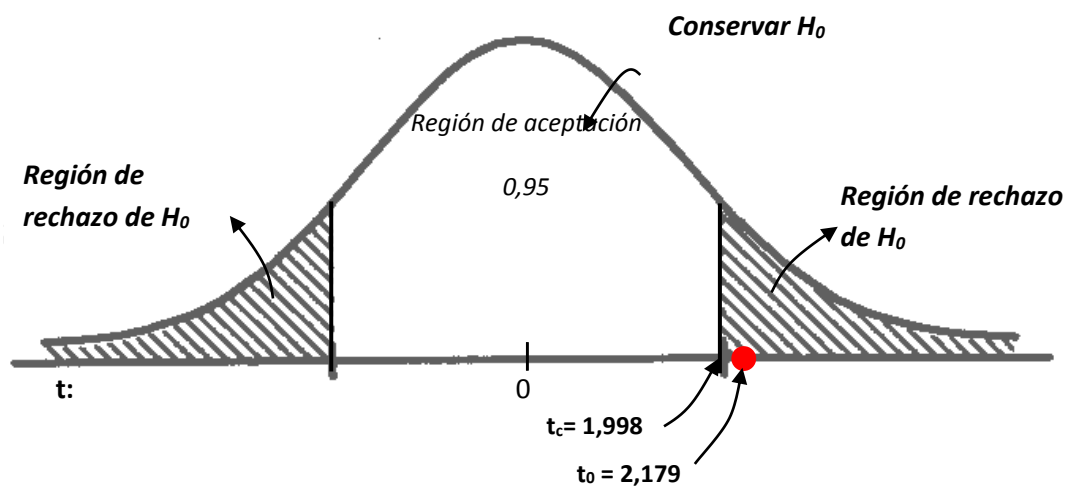


Figura 7. Valor crítico

## 5.5. Discusión de Resultados.

**Tabla 13**

*Resultados obtenidos del liderazgo transformacional y la gestión educativa de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco 2017.*

| Variables                  | Muestra | Media<br>Aritmética | Desviación<br>Estándar | Varianza |
|----------------------------|---------|---------------------|------------------------|----------|
| liderazgo transformacional | 47      | 38,47               | 6,16                   | 37,99    |
| Gestión educativa          | 47      | 30,49               | 8,59                   | 73,90    |

- La variable liderazgo transformacional, obtuvo una media de 38,47 puntos el cual se encuentra situado en el nivel de medianamente satisfactorio tal como muestra los parámetros de medición de la aplicación del cuestionario.
- La variable gestión educativa, obtuvo una media de 30,49 puntos el cual se encuentra situado en el nivel de medianamente satisfactorio tal como muestra los parámetros de medición de la aplicación del cuestionario.
- Relacionando los niveles de satisfacción de las variables estudiadas podemos afirmar que ambas variables se sitúan en el nivel de medianamente satisfactorio, lo que indica que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión educativa; es decir, el liderazgo transformacional es fundamental para una buena gestión educativa.
- Entonces afirmamos que hace falta mejorar el liderazgo transformacional en la institución educativa donde se efectuó la investigación, por ello se debe trabajar con mayor dedicación las dimensiones expuestas anteriormente el que permitirá mejorar el logro de los aprendizajes en los estudiantes.

## Conclusiones

1. El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017, los resultados muestran haber alcanzado un nivel de relación medianamente satisfactorio; siendo así que, el liderazgo transformacional alcanzo un promedio de 38,47 puntos y la gestión educativa alcanzo un promedio de 30,49 puntos, que lo confirmaron los 47 directivos y docentes, asimismo se obtuvo una correlación positiva débil  $r_{xy} = 0,309$  puntos.
2. En relación a la hipótesis, el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión educativa en las Instituciones Educativas Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco 2017, así lo demuestra los resultados alcanzando de la contrastación de hipótesis se obtuvo  $t_o = 2,179 / > t_c = 1,998 /$ ; por lo que rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, “existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del liderazgo transformacional y la gestión educativa de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017”.
3. Finalmente puedo afirmar que un eficiente conocimiento y desarrollo del liderazgo transformacional contribuye en ejecutar una eficiente gestión educativa dentro y fuera de la Institución Educativa y poder lograr aprendizajes en nuestros estudiantes objetos de la acción educativa.

### **Recomendaciones**

1. Promover e incentivar el conocimiento y desarrollo de un adecuado estilo de liderazgo dentro y fuera de las instituciones educativas, el cual permitirán mejorar los niveles de calidad de la gestión educativa y por ende mejorar el logro de los aprendizajes de los estudiantes como efecto inmediato.
2. Promover el liderazgo transformacional en las instituciones educativas, el cual permitirán mejorar los niveles de aceptación y calidad humana entre los entes educativos, ello permitirá mejorar los niveles de gestión de las instituciones educativas.
3. El personal directivo debe considerar que la permanente motivación que puede recibir un docente se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad de demostrar su potencial de creatividad, de autoafirmarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son sinceras y amistosas.
4. Los directivos y docentes deben estar preparados para los cambios y las adecuaciones permanentes que presenta el sistema educativo y las transformaciones permanentes del avance de la ciencia y la tecnología dentro de los problemas sociales.

## Referencias

- Alvarado, O. (1998). *Administración de la Educación: Enfoque Gerencial*. Lima, Perú: Editorial Universidad de Lima.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Edit. Fondo de Desarrollo Editorial.
- Alvarado, O. (2006) *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Universidad de Lima: Fondo de Desarrollo Editorial
- Alarcón Mujica Silvia Zarela (2013), Tesis para obtener el grado académico de magister “Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana”, UNMSM. Lima - Perú.
- Arguin, G. (1988) *La planeación estratégica en la universidad de Québec*. Quebec: Edit. Presses de l'Univerité du Québec.
- Ary, D., Jacobs L. Y Razavieh, A. (1989). *Introducción a la investigación pedagógica*. México: Edit. Trillas
- Bass, B.M., & BASS, R. (2009). *Manual de liderazgo: Teoría, investigaciones y aplicaciones gerenciales*. New York: Free Press.
- Bermesolo, J. (2007). *Cómo aprenden los seres humanos*. Santiago de Chile: Edit. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Bernal, j. (2001). *Liderar el cambio: el liderazgo transformacional*. En anuario de pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de ciencias de la educación. Universidad de Zaragoza.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: edit. La muralla.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid: edit. Uned
- Bonals, J. (1996). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: edit. Graó.

- Braslavsky, C. (1999). Re-haciendo escuelas. Buenos Aires: edit. Santillana-convenio Andrés Bello.
- Cervera, L. (2012). Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos (tesis de Maestría). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chamorro (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a. (Tesis Doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. ed. mc Graw Hill. Bogota.
- Cordero, O. (2006). Caracterización de los tipos de liderazgo, utilizados por directores de escuelas eficaces del área Metropolitana de Caracas. (Tesis de Maestría). Caracas. Dirección General de Estudios de Posgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Espínola, V. & silva, M. E. (2009). Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: una propuesta. Santiago de Chile: Edit. Centro de Políticas Comparadas de Educación (Cpce).
- Fischman, D. (2005). El líder transformador I. Lima: Orbis Ventures, Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros (2010). “metodología de la investigación (quinta edición)”, méxico D.F.: Mcgraw Hill/ Interamericana Editores.
- Guillen Salazar Carmen Teresa (2016), Tesis para obtener el grado académico de magister “Gestión directiva y clima institucional en la autoridad administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica - 2015”, UCV. Ica – Perú.
- Hernández, R. Fernández, C. y otros. (2010). Metodología de la Investigación. con aplicaciones interdisciplinarias. México: Mac Graw-Hill.
- hopkins, D. & Reynolds, d. (2006). The past, present and future of school improvement. Londres: Edit. British Educational Research Journal.

- khot, M. (1996) estrategias para la gestión educativa. Lima: Edit. Fondo de Desarrollo Editorial de La Universidad de Lima.
- Lavín, S. (2007). Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. Madrid: Edit. Educare.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership. New York: Edit. Teachers College Press.
- Lovelace, M. (1995) Educación multicultural. Lengua y cultura en la escuela plural. Madrid: Edit. Escuela Española.
- Martí, I. (2005). Diccionario Enciclopédico de La Educación. Barcelona: Edit. Ceac
- Martínez Contreras Ysrael (2007), Tesis para obtener el grado académico de magister “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una Institución Educativa Pública en el distrito de Santiago de Surco”, UNMSM. Lima - Perú.
- Medina, P. (2010). El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima (tesis de Maestría). Lima, Perú: Tesis De Magíster PUCP.
- Mendoza, M., Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Bogotá: Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.
- Minaya, M. (2014). El Liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao 2010 – 2011 (tesis de Maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pagano, R. (1999). Estadística para las Ciencias del Comportamiento. México: Thomson.
- Palomo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España: Editorial Esic.



- Ponce, J. (2005). La gestión escolar y los profesores de telesecundaria. Puebla: Edit. Mexicana.
- Pozner, P. (2000). Gestión educativa estratégica. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Buenos Aires. Edit. Iipe.
- Pujay C y otros (2015), Estadística e Investigación con aplicaciones de SPSS, 2da edición, editorial San Marcos, Lima – Perú.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.A Ed.). Madrid: Edit. Grupo Planeta.
- Ritchey, F. (1998) Estadística para las Ciencias Sociales. El potencial de la imaginación estadística. México: Mac Graw-Hill.
- Sánchez Carlesi, Hugo (1987). “Metodología y diseños en la investigación científica. Aplicados a la psicología, educación y ciencias sociales”. Lima.
- Senlle, A. & Gutiérrez, N. (2005). Calidad En Los Centros Educativos. España: Edit. Díaz De Santos.
- Sorados Palacios Mabel Martina (2010), Tesis para obtener el grado académico de magister “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, UNMSM. Lima - Perú.
- Tapia, G. (2003). Un plan para la mejora de la gestión de la escuela. Documentos de trabajo. México: Edit. Rueda.
- Triola, M. (2009). Estadística. México: Pearson.
- Valles, M. A. (2003). La gestión escolar en la escuela primaria. Durango: Edit. Mexicana.
- Vásquez, W. (2007). Diccionario de pedagogía. Lima: Edit. San Marcos.
- Velásquez, Á. & Rey, R. (1999). Metodología de la investigación científica. Lima: Edit. San Marcos.
- Verderber, R. (1999) ¡Comunícate! Novena Edición. México: Edit. Thomson

Zárate, R. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. (Vol.28). Bogotá, Colombia: Universidad del Vale.

**Referencias electrónicas:**

Alianza por la Calidad de Educación (2008). Programa Escuelas de Calidad. Recuperado de: <http://basica.sep.gob.mx/pec/dprograma/MatGestModulo5.pdf>

Barraycoa, J. (2010). La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega. Recuperado de: <http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n111/DATOSS.htm>

Botero, C. (2004). Cinco tendencias de la Gestión Educativa. Recuperado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. UNESCO. Recuperado de <http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion>

Castro, A. (2007). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Anales de Psicología. Junio. Vol. 22. Nº 001. Universidad de Murcia España. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/167/16722112.pdf>

Gómez, C. (Sf). Liderazgo: concepto, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología. Vol. 2 Nº 2, 61-77. Recuperado de: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)

González-Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen V, número 185. Recuperado de: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>

Gray (1990). Características clave de las Escuelas Efectivas. United States Department of Education. Recuperado de <http://portalsej.jalisco.gob.mx/formacion-continua->

superacion-profesional/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.formacion-continua-  
superacion-profesional/files/pdf/16sammonscharacteristicasclave.pdf

[www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/liderkarin.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/liderkarin.htm)

Pariente, J. (SF). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. Recuperado de:

[http://200.34.44.252/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/mendoza\\_moheno\\_jessica/algunas\\_reflexiones.pdf](http://200.34.44.252/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf).

Rueda, M. (2010). Perfiles educativos. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. N° 130 México. Recuperado de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000400001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000400001&script=sci_arttext)

Ruiz, J. M. (2009). Revista Iberoamericana de Educación. La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria Número 8. Recuperado de

<http://www.oei.es/oeivirt/rie08a07.htm>

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: modelo para organizaciones educativas que aprenden. Viña del Mar: UNI revista – Vol. 1, n° 3: Julio 2006. Recuperado de:

[http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf).

Synthesis (2008). La gestión escolar en las instituciones educativas. Recuperado de:

[www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios\\_escolar.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf)

Tigani, D. (2002) Cuatro elementos básicos del liderazgo. Recuperado de:

<http://www.gerenciasalud.com/art20.htm>

## **Apéndices**

**Apéndice A. Matriz de Consistencia**

**Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del Distrito de Pillcomarca, Huánuco 2017**

| <b>Problemas</b>   | <b>Objetivos</b>   | <b>Hipótesis</b>  | <b>Variables</b>   | <b>Metodología</b>  | <b>Población y muestra</b>   |
|--|--|---|--|---|--|
| <p>Problema General.<br/>PG: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017?</p> <p>Problemas Específicos<br/>PE1: ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional y el planeamiento de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional y la organización de la gestión educativa de la Institución</p> | <p>Objetivo General.<br/>OG: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.</p> <p>Objetivos Específicos.<br/>OE1: Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y el planeamiento de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.</p> <p>OE2: Establecer la relación existente entre el liderazgo</p> | <p>Hipótesis General.<br/>HG: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.</p> <p>Hipótesis Específicas<br/>HE1: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el planeamiento de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.</p> <p>HE2: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la organización de</p> | <p>Variable de Estudio 1: X: Liderazgo Transformacional</p> <p>Variable de Estudio 2: Y: Gestión Educativa</p> | <p>La investigación por su naturaleza posee un enfoque cuantitativo mixto, ya que los resultados de la investigación poseen características cualitativas en cuanto a la variable independiente y variable dependiente, las que han sido cuantificadas para mayor precisión de los resultados.</p> | <p>Población.<br/>La población estuvo constituida por todos los directivos y docentes de las Instituciones Educativas Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca que laboraron durante el periodo académico 2017</p> <p>Muestra.<br/>La muestra de estudio es no probabilística de tipo intencionado, ya que necesitamos conocer la realidad objetiva</p> |

|   |   |   |  |  |   |
|---|---|---|--|--|---|
| <p>Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017?<br/>PE3: ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional y la dirección de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017?<br/>PE4: ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional y el control de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca -Huánuco 2017?</p> | <p>transformacional y la organización de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.<br/>OE3: Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y la dirección de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.<br/>OE4: Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y el control de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.</p> | <p>la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.<br/>HE3: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la dirección de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.<br/>HE4: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el control de la gestión educativa de la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillcomarca - Huánuco 2017.</p> |  |  | <p>de la gestión educativa como producto del liderazgo transformacional en la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del distrito de Pillcomarca – Huánuco</p> |
|---|---|---|--|--|---|

## **Apéndice B. Ficha Técnica**

### **Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional**

#### **Ficha técnica**

Nombre: Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional

Objetivo: objetivo de forma ordenada y sistemática información sobre Liderazgo Transformacional

Autor original: adaptación del autor del estudio

Ámbito de aplicación: alcance a nivel nacional, para estudiantes

Numero de ítems: 20

Forma de aplicación: colectiva

Duración de la aplicación: promedio de 30 minutos

Índices: Siempre (3), casi siempre (2), a veces (1) y nunca (0)

Dimensiones: Influencia idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada

### **Cuestionario sobre Gestión Educativa**

#### **Ficha técnica**

Nombre: Cuestionario sobre Gestión Educativa

Objetivo: objetivo de forma ordenada y sistemática información sobre Gestión Educativa

Autor original: adaptación del autor del estudio

Ámbito de aplicación: alcance a nivel nacional, para estudiantes

Numero de ítems: 20

Forma de aplicación: colectiva

Duración de la aplicación: promedio de 30 minutos

Índices: Siempre (3), casi siempre (2), a veces (1) y nunca (0)

Dimensiones: Planeación, Organización, Dirección y Control

### Apéndice C. Cuestionario de Liderazgo Transformacional

**Objetivo:** conocer el nivel de satisfacción del liderazgo transformacional.

**Instrucciones:** Marque con un aspa (X) según corresponda en cada ítem, no existen respuestas malas ni buenas, debe contestar todas las preguntas, según la escala:

|          |               |              |          |
|----------|---------------|--------------|----------|
| Nunca    | Algunas veces | Casi siempre | Siempre  |
| <b>0</b> | <b>1</b>      | <b>2</b>     | <b>3</b> |

| N°                              | Ítems   | Valoración |   |   |   |
|---------------------------------|---|------------|---|---|---|
|                                 |   | 0          | 1 | 2 | 3 |
| <b>Influencia idealizada</b>    |   |            |   |   |   |
| 01                              | Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.                       |            |   |   |   |
| 02                              | Demuestra sentido de poder y confianza.   |            |   |   |   |
| 03                              | Me transmite orgullo por estar asociado y construye mi respeto con él/ella.             |            |   |   |   |
| 04                              | Mantiene la calma ante la crisis y toma una posición respecto a asuntos difíciles.      |            |   |   |   |
| 05                              | Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.                           |            |   |   |   |
| <b>Motivación inspiracional</b> |   |            |   |   |   |
| 06                              | Enfatiza la importancia de una misión común al plantear la tarea.                       |            |   |   |   |
| 07                              | Expone y enfatiza a los demás los beneficios de alcanzar las metas.                     |            |   |   |   |
| 08                              | Incrementa mi esfuerzo y motivación durante el trabajo.                                 |            |   |   |   |
| 09                              | Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la Institución |            |   |   |   |
| 10                              | Anima a solucionar problemas y generar nuevas ideas.                                    |            |   |   |   |
| <b>Estimulación intelectual</b> |   |            |   |   |   |
| 11                              | Me proporciona formas nuevas de enfocar los problemas.                                  |            |   |   |   |
| 12                              | Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.              |            |   |   |   |



|                                      |   |  |  |  |  |
|--------------------------------------|---|--|--|--|--|
| 13                                   | Me ayuda a crear y recrear propuestas de trabajo.   |  |  |  |  |
| 14                                   | Me incita, me anima a ser crítico y reflexivo.  |  |  |  |  |
| 15                                   | Me sugiere y enseña a asumir los retos sin temor al fracaso.                                |  |  |  |  |
| <b>Consideración individualizada</b> |   |  |  |  |  |
| 16                                   | Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a la de los otros.   |  |  |  |  |
| 17                                   | Me trata como persona individual más que como miembro de grupo.                             |  |  |  |  |
| 18                                   | Hace seguimiento de mis errores y me ayuda a resolverlos.                                   |  |  |  |  |
| 19                                   | Me escucha y ayuda a mejorar mis capacidades e intereses.                                   |  |  |  |  |
| 20                                   | Dedica tiempo a enseñar y orientar las actividades de mi auto desarrollo y el de los demás. |  |  |  |  |

**Gracias por su colaboración.**

### Apéndice D. Cuestionario de Gestión Educativa

**Objetivo:** conocer el nivel de satisfacción de gestión educativa.

**Instrucciones:** Marque con un aspa (X) según corresponda en cada ítem, no existen

respuestas malas ni buenas, debe contestar todas las preguntas, según la escala:

|          |               |              |          |
|----------|---------------|--------------|----------|
| Nunca    | Algunas veces | Casi siempre | Siempre  |
| <b>0</b> | <b>1</b>      | <b>2</b>     | <b>3</b> |

| N°                  | Ítems  | Valoración |   |   |   |
|---------------------|--|------------|---|---|---|
|                     |  | 0          | 1 | 2 | 3 |
| <b>Planeación</b>   |  |            |   |   |   |
| 01                  | La Institución educativa cuenta con PEI.   |            |   |   |   |
| 02                  | El PEI se encuentra actualizado en la I. E.  |            |   |   |   |
| 03                  | El PEI cuenta con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes del colegio. |            |   |   |   |
| 04                  | El PEI cuenta con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos institucionales.                        |            |   |   |   |
| 05                  | El PEI cuenta con un diagnóstico situacional adecuado.   |            |   |   |   |
| 06                  | Participo en la elaboración del diagnóstico situacional de la Institución Educativa.                                 |            |   |   |   |
| 07                  | Se ha realizado un FODA.   |            |   |   |   |
| 08                  | El FODA se encuentra correctamente realizado.  |            |   |   |   |
| 09                  | La supervisión al docente en aula se realiza en forma oportuna y permanente.   |            |   |   |   |
| <b>Organización</b> |  |            |   |   |   |
| 10                  | La dirección ha realizado reclutamiento y selección de personal adecuado.  |            |   |   |   |
| 11                  | La dirección ha generado un buen clima institucional.  |            |   |   |   |
| 12                  | Tiene conocimiento que la dirección ha realizado capacitación al personal administrativo y de servicio.              |            |   |   |   |
| 13                  | La dirección ha realizado control de la productividad y la premiación oportuna.                                      |            |   |   |   |

|                  |   |  |  |  |  |
|------------------|---|--|--|--|--|
| <b>Dirección</b> |   |  |  |  |  |
| 14               | Usted considera que la dirección ha cumplido con el plan del PEI.                                   |  |  |  |  |
| 15               | Usted considera que la dirección toma decisiones de mando.  |  |  |  |  |
| 16               | Usted considera que la dirección promueve el consenso en la comunidad educativa                     |  |  |  |  |
| <b>Control</b>   |   |  |  |  |  |
| 17               | Usted considera que la dirección establece diagnósticos continuos de las actividades.               |  |  |  |  |
| 18               | Usted considera que la dirección supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo.        |  |  |  |  |
| 19               | Usted considera que la dirección realiza la corrección de las actividades sin estén mal realizadas. |  |  |  |  |
| 20               | Usted considera que la dirección propone y sugiere alternativas administrativas.                    |  |  |  |  |

**Gracias por su colaboración.**

**Apéndice E. Resultados de la Aplicación del Cuestionario Liderazgo  
Transformacional**

| <b>Nº</b> | <b>Puntaje</b> | <b>Nº</b> | <b>Puntaje</b> |
|-----------|----------------|-----------|----------------|
| <b>1</b>  | 32             | <b>26</b> | 39             |
| <b>2</b>  | 43             | <b>27</b> | 42             |
| <b>3</b>  | 32             | <b>28</b> | 39             |
| <b>4</b>  | 49             | <b>29</b> | 39             |
| <b>5</b>  | 34             | <b>30</b> | 42             |
| <b>6</b>  | 45             | <b>31</b> | 49             |
| <b>7</b>  | 46             | <b>32</b> | 41             |
| <b>8</b>  | 38             | <b>33</b> | 39             |
| <b>9</b>  | 38             | <b>34</b> | 38             |
| <b>10</b> | 45             | <b>35</b> | 44             |
| <b>11</b> | 34             | <b>36</b> | 42             |
| <b>12</b> | 38             | <b>37</b> | 42             |
| <b>13</b> | 39             | <b>38</b> | 21             |
| <b>14</b> | 46             | <b>39</b> | 38             |
| <b>15</b> | 39             | <b>40</b> | 39             |
| <b>16</b> | 36             | <b>41</b> | 28             |
| <b>17</b> | 40             | <b>42</b> | 43             |
| <b>18</b> | 39             | <b>43</b> | 39             |
| <b>19</b> | 38             | <b>44</b> | 21             |
| <b>20</b> | 35             | <b>45</b> | 39             |
| <b>21</b> | 37             | <b>46</b> | 24             |
| <b>22</b> | 44             | <b>47</b> | 31             |
| <b>23</b> | 38             |           |                |
| <b>24</b> | 44             |           |                |
| <b>25</b> | 40             |           |                |

**Apéndice F. Resultados de la Aplicación del Cuestionario Gestión Educativa**

| <b>N°</b> | <b>Puntaje</b> | <b>N°</b> | <b>Puntaje</b> |
|-----------|----------------|-----------|----------------|
| <b>1</b>  | 25             | <b>26</b> | 34             |
| <b>2</b>  | 27             | <b>27</b> | 33             |
| <b>3</b>  | 6              | <b>28</b> | 33             |
| <b>4</b>  | 33             | <b>29</b> | 34             |
| <b>5</b>  | 33             | <b>30</b> | 26             |
| <b>6</b>  | 5              | <b>31</b> | 43             |
| <b>7</b>  | 31             | <b>32</b> | 43             |
| <b>8</b>  | 34             | <b>33</b> | 28             |
| <b>9</b>  | 35             | <b>34</b> | 30             |
| <b>10</b> | 15             | <b>35</b> | 32             |
| <b>11</b> | 23             | <b>36</b> | 38             |
| <b>12</b> | 34             | <b>37</b> | 39             |
| <b>13</b> | 10             | <b>38</b> | 39             |
| <b>14</b> | 40             | <b>39</b> | 40             |
| <b>15</b> | 37             | <b>40</b> | 30             |
| <b>16</b> | 27             | <b>41</b> | 40             |
| <b>17</b> | 35             | <b>42</b> | 40             |
| <b>18</b> | 19             | <b>43</b> | 27             |
| <b>19</b> | 35             | <b>44</b> | 29             |
| <b>20</b> | 31             | <b>45</b> | 29             |
| <b>21</b> | 25             | <b>46</b> | 28             |
| <b>22</b> | 34             | <b>47</b> | 29             |
| <b>23</b> | 34             |           |                |
| <b>24</b> | 37             |           |                |
| <b>25</b> | 24             |           |                |

**Apéndice G. Correlación de los Puntajes Obtenidos de la Aplicación del Cuestionario  
de Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa**

| <b>x</b> | <b>y</b> | <b>x</b> | <b>y</b> | <b>xy</b> |
|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 32       | 25       | 1024     | 625      | 800       |
| 43       | 27       | 1849     | 729      | 1161      |
| 32       | 6        | 1024     | 36       | 192       |
| 49       | 33       | 2401     | 1089     | 1617      |
| 34       | 33       | 1156     | 1089     | 1122      |
| 45       | 5        | 2025     | 25       | 225       |
| 46       | 31       | 2116     | 961      | 1426      |
| 38       | 34       | 1444     | 1156     | 1292      |
| 38       | 35       | 1444     | 1225     | 1330      |
| 45       | 15       | 2025     | 225      | 675       |
| 34       | 23       | 1156     | 529      | 782       |
| 38       | 34       | 1444     | 1156     | 1292      |
| 39       | 10       | 1521     | 100      | 390       |
| 46       | 40       | 2116     | 1600     | 1840      |
| 39       | 37       | 1521     | 1369     | 1443      |
| 36       | 27       | 1296     | 729      | 972       |
| 40       | 35       | 1600     | 1225     | 1400      |
| 39       | 19       | 1521     | 361      | 741       |
| 38       | 35       | 1444     | 1225     | 1330      |
| 35       | 31       | 1225     | 961      | 1085      |
| 37       | 25       | 1369     | 625      | 925       |
| 44       | 34       | 1936     | 1156     | 1496      |
| 38       | 34       | 1444     | 1156     | 1292      |
| 44       | 37       | 1936     | 1369     | 1628      |
| 40       | 24       | 1600     | 576      | 960       |
| 39       | 34       | 1521     | 1156     | 1326      |
| 42       | 33       | 1764     | 1089     | 1386      |
| 39       | 33       | 1521     | 1089     | 1287      |

|              |              |              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 39           | 34           | 1521         | 1156         | 1326         |
| 42           | 26           | 1764         | 676          | 1092         |
| 49           | 43           | 2401         | 1849         | 2107         |
| 41           | 43           | 1681         | 1849         | 1763         |
| 39           | 28           | 1521         | 784          | 1092         |
| 38           | 30           | 1444         | 900          | 1140         |
| 44           | 32           | 1936         | 1024         | 1408         |
| 42           | 38           | 1764         | 1444         | 1596         |
| 42           | 39           | 1764         | 1521         | 1638         |
| 21           | 39           | 441          | 1521         | 819          |
| 38           | 40           | 1444         | 1600         | 1520         |
| 39           | 30           | 1521         | 900          | 1170         |
| 28           | 40           | 784          | 1600         | 1120         |
| 43           | 40           | 1849         | 1600         | 1720         |
| 39           | 27           | 1521         | 729          | 1053         |
| 21           | 29           | 441          | 841          | 609          |
| 39           | 29           | 1521         | 841          | 1131         |
| 24           | 28           | 576          | 784          | 672          |
| 31           | 29           | 961          | 841          | 899          |
| <b>1808</b>  | <b>1433</b>  | <b>71298</b> | <b>47091</b> | <b>55290</b> |
| <b>38,47</b> | <b>30,49</b> |              |              |              |

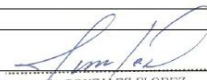
## Apéndice H. Validación de Instrumentos

### Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

#### I. Datos generales:

|   |                                  |                       |                       |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Apellidos y Nombres del Informante  | Cargo e Institución donde labora | Motivo de evaluación  | Autor del Instrumento |
| Dr. Aurelio GONZALEZ FLOREZ   | UNE Escuela de Posgrado          | Presentación de tesis | Eduardo SANCHEZ VIDAL |
| Título: Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del Distrito de Pillcomarca, Huánuco 2017 |                                  |                       |                       |

#### II. Aspectos de validación:

| Indicadores                              | Criterios   | Deficiente 0-20%   |   |    |    | Regular 21-40% |    |    |    | Buena 41-60% |    |    |    | Muy Buena 61-80% |    |    |    | Excelente 81-100% |    |             |    |   |  |
|--|---|--|---|----|----|----------------|----|----|----|--------------|----|----|----|------------------|----|----|----|-------------------|----|-------------|----|---|--|
|  |   | 0  | 6 | 11 | 16 | 21             | 26 | 31 | 36 | 41           | 46 | 51 | 56 | 61               | 66 | 71 | 76 | 81                | 86 | 91          | 96 |   |  |
| 1. claridad                              | Está formulado con lenguaje apropiado.  |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             | X  |   |  |
| 2. objetividad                           | Está expresado en conductas observables.  |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    | X |  |
| 3. actualidad                            | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.                               |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    | X |  |
| 4. organización                          | Existe una organización lógica.   |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    | X |  |
| 5. suficiencia                           | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                                    |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    | X |  |
| 6. intencionalidad                       | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias del Nuevo Enfoque Pedagógico. |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    | X |  |
| 7. consistencia                          | Basado en aspectos teórico-científicos de la Tecnología Educativa.              |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    | X |  |
| 8. coherencia                            | Entre las variables, dimensiones, indicadores e índices.                        |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    | X |  |
| 9. metodología                           | Responde al propósito del diagnóstico.  |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    | X |  |
| 10. pertinencia                          | Responde al propósito de la investigación.                                      |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    | X |  |
| III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable |   |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    |   |  |
| IV. Promedio de valoración: 95 %         |   |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    |             |    |   |  |
| 10/06/2019                               |   |  |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    | 936962496   |    |   |  |
| Lugar y fecha                            | D.N.I. N°   | <br>Dr. Aurelio GONZALEZ FLOREZ |   |    |    |                |    |    |    |              |    |    |    |                  |    |    |    |                   |    | Teléfono N° |    |   |  |



**Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación**

**I. Datos generales:**

|   |                                  |                       |                       |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Apellidos y Nombres del Informante  | Cargo e Institución donde labora | Motivo de evaluación  | Autor del Instrumento |
| Dr. Fernando Antonio FLORES LIMO  | UNE Escuela de Posgrado          | Presentación de tesis | Eduardo SANCHEZ VIDAL |
| Titulo: Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del Distrito de Pillcomarca, Huánuco 2017 |                                  |                       |                       |

**II. Aspectos de validación:**

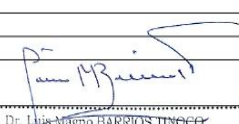
| Indicadores                              | Criterios   | Deficiente 0-20%                 |     |      |      | Regular 21-40% |      |      |      | Buena 41-60% |      |      |      | Muy Buena 61-80% |      |      |      | Excelente 81-100% |      |             |       |   |  |
|--|---|----------------------------------|-----|------|------|----------------|------|------|------|--------------|------|------|------|------------------|------|------|------|-------------------|------|-------------|-------|---|--|
|  |   | 05                               | 610 | 1115 | 1620 | 2125           | 2630 | 3135 | 3640 | 4145         | 4650 | 5155 | 5660 | 6165             | 6670 | 7175 | 7680 | 8185              | 8690 | 9195        | 96100 |   |  |
| 1.claridad                               | Está formulado con lenguaje apropiado.  |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             | X     |   |  |
| 2.objetividad                            | Está expresado en conductas observables.  |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       | X |  |
| 3.actualidad                             | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.                               |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       | X |  |
| 4.organizacion                           | Existe una organización lógica.   |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       | X |  |
| 5.suficiencia                            | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                                    |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       | X |  |
| 6.intencionalidad                        | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias del Nuevo Enfoque Pedagógico. |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       | X |  |
| 7.consistencia                           | Basado en aspectos teórico-científicos de la Tecnología Educativa.              |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       | X |  |
| 8.coherencia                             | Entre las variables, dimensiones, indicadores e índices.                        |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       | X |  |
| 9.metodologia                            | Responde al propósito del diagnóstico.  |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       | X |  |
| 10.pertinencia                           | Responde al propósito de la investigación.                                      |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       | X |  |
| III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable |   |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       |   |  |
| IV. Promedio de valoración: 95 %         |   |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      |             |       |   |  |
| 10/06/2019                               |   |                                  |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      | 999937666   |       |   |  |
| Lugar y fecha                            | D.N.I. N°   | Dr. Fernando Antonio FLORES LIMO |     |      |      |                |      |      |      |              |      |      |      |                  |      |      |      |                   |      | Teléfono N° |       |   |  |

**Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación**

**I. Datos generales:**

|   |                                  |                       |                       |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Apellidos y Nombres del Informante  | Cargo e Institución donde labora | Motivo de evaluación  | Autor del Instrumento |
| Dr. Luis Magno BARRIOS TINOCO   | UNE Escuela de Posgrado          | Presentación de tesis | Eduardo SANCHEZ VIDAL |
| Titulo: Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado del Distrito de Pillcomarca, Huánuco 2017 |                                  |                       |                       |

**II. Aspectos de validación:**

| Indicadores                              | Criterios   | Deficiente 0-20%  |      |       |       | Regular 21-40% |       |       |       | Buena 41-60% |       |             |       | Muy Buena 61-80% |       |       |       | Excelente 81-100% |       |       |        |
|--|---|---|------|-------|-------|----------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------------|-------|------------------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|--------|
|  |   | 0-5   | 6-10 | 11-15 | 16-20 | 21-25          | 26-30 | 31-35 | 36-40 | 41-45        | 46-50 | 51-55       | 56-60 | 61-65            | 66-70 | 71-75 | 76-80 | 81-85             | 86-90 | 91-95 | 96-100 |
| 1.claridad                               | Está formulado con lenguaje apropiado.  |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       | X      |
| 2.objetividad                            | Está expresado en conductas observables.  |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       | X      |
| 3.actualidad                             | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.                               |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       | X      |
| 4.organizacion                           | Existe una organización lógica.   |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       | X      |
| 5.suficiencia                            | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                                    |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       | X      |
| 6.intencionalidad                        | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias del Nuevo Enfoque Pedagógico. |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       | X      |
| 7.consistencia                           | Basado en aspectos teórico-científicos de la Tecnología Educativa.              |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       | X      |
| 8.coherencia                             | Entre las variables, dimensiones, indicadores e índices.                        |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       | X      |
| 9.metodologia                            | Responde al propósito del diagnóstico.  |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       | X      |
| 10.pertinencia                           | Responde al propósito de la investigación.                                      |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       | X      |
| III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable |   |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       |        |
| IV. Promedio de valoración: 95 %         |   |   |      |       |       |                |       |       |       |              |       |             |       |                  |       |       |       |                   |       |       |        |
| 10/06/2019                               |   |  |      |       |       |                |       |       |       |              |       | 992776260   |       |                  |       |       |       |                   |       |       |        |
| Lugar y fecha                            | D.N.I. N°   | Dr. Luis Magno BARRIOS TINOCO   |      |       |       |                |       |       |       |              |       | Teléfono N° |       |                  |       |       |       |                   |       |       |        |