



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. Lima, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Adela Valentina Valderrama Ampuero

**ASESOR:**

Dr. Juan Méndez Vergaray

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LIMA - PERÚ**

**2018**

**Página del jurado**

---

**Dr. Luís Núñez Lira**

**Presidente**

---

**Dr. Alejandro Menacho Rivera**

**Secretario**

---

**Dr. Juan Méndez Vergaray**

**Vocal**

### **Dedicatoria**

A Dios por darme la sabiduría  
necesaria

A mis familiares por su apoyo  
incondicional

### **Agradecimiento**

A la universidad César Vallejo por brindarme los conocimientos suficientes para elaboración de mi tesis y al Dr. Juan, Méndez Vergaray por su asesoramiento incondicional y por el tiempo que me ha brindado para la realización de la misma

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Adela Valentina, Valderrama Ampuero, estudiante de la Escuela de Postgrado, MBA - Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. Lima, 2018”, presentada, en 110 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de la educación.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 10 junio de 2018

---

Br. Adela Valentina, Valderrama Ampuero

DNI: 08578002

## **Presentación**

A los Señores miembros del jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejos, presento la tesis titulada “Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. Lima, 2018”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Administración de la Educación.

La presente investigación tiene la finalidad de establecer la incidencia del Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública.

La presente investigación está dividida en ocho capítulos: En el capítulo I, se expone la Introducción al tema a investigar, así como su marco teórico el marco espacial y temporal, supuestos teóricos, se expone el planteamiento del problema: incluye formulación del problema, los objetivos, la justificación. En el capítulo II, se desarrolla el trabajo de campo y el proceso de la contratación de hipótesis; las variables de estudio, diseño, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis. En el Capítulo III, IV, corresponde a la interpretación de los resultados; que comprende la descripción y discusión del trabajo de estudio. Finalmente, el Capítulo V, VI y VII que comprenden las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

## Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de Figuras	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>14</b>
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	18
1.2.1 Trabajos previos internacionales	18
1.2.2 Trabajos previos nacionales	21
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.3.1 Teorías del liderazgo transformacional	24
1.3.2 Teorías de la gestión educativa	44
1.4. Formulación del problema	58
1.4.1 Problema general	58
1.4.2 Problema específico	58
1.5. Justificación del estudio	59
1.5.1 Justificación teórica	59
1.5.2 Justificación práctica	59
1.5.3 Justificación metodológica	60
1.6. Hipótesis	60
1.6.1 Hipótesis general	60
1.6.2 Hipótesis específica	60
1.7. Objetivos	61
1.7.1 Objetivo general	61
1.7.2 Objetivos específicos	61
<b>II. Método</b>	<b>62</b>
2.1. Diseño de investigación	63
2.2. Variables, operacionalización	64

2.2.1 Variable 1: Liderazgo Transformacional	64
2.2.2 Variable 2: Gestión educativa	65
2.2.3 Operacionalización de la variable 1	65
2.3. Población y muestra	66
2.3.1 Población	66
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	67
2.4.1 Técnicas de recolección de los datos	67
2.4.2 Instrumentos de recolección de los datos.	67
2.5. Métodos de análisis de datos	71
2.6. Aspectos éticos	71
<b>III. Resultados</b>	73
3.1 Análisis descriptivo	74
3.2 Contrastación de la hipótesis	84
<b>IV. Discusión</b>	93
<b>V. Conclusiones</b>	98
<b>VI. Recomendaciones</b>	100
<b>VII. Referencias</b>	102
<b>Anexos</b>	
Anexo 1. Artículo Científico	
Anexo 2. Matriz de consistencia	
Anexo 3: Instrumentos de Recolección de datos	
Anexo 4. Certificado de validación de los instrumentos	
Anexo 5. Base de datos y resultados de la prueba de confiabilidad	
Anexo 6. Base de datos y resultado de contrastación de hipótesis	

### Lista de tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable liderazgo transformacional	65
Tabla 2	Operacionalización de la variable gestión educativa	66
Tabla 3	Prueba de confiabilidad de la variable liderazgo transformacional	68
Tabla 4	Baremación del instrumento de la variable 1	69
Tabla 5	Resultados de la validez de contenido del instrumento	69
Tabla 6	Prueba de confiabilidad de la variable gestión educativa	71
Tabla 7	Baremación del instrumento de la variable 2	71
Tabla 8	Distribución de frecuencias de la variable liderazgo transformacional	74
Tabla 9	Distribución de frecuencia de la dimensión estimulación intelectual	75
Tabla 10	Distribución de frecuencia de la dimensión motivación inspiracional en la institución educativa 3098	76
Tabla 11	Distribución de frecuencia de la dimensión crecimiento individual en la institución educativa 3098.	77
Tabla 12	Distribución de frecuencia de la dimensión Influencia idealizada en la institución educativa 3098.	78
Tabla 13	Distribución de frecuencia de la variable gestión educativa en la institución educativa 3098.	79
Tabla 14	Distribución de frecuencia de la dimensión planificación en la institución educativa 3098.	80
Tabla 15	Distribución de frecuencia de la dimensión organización en la institución educativa 3098.	81
Tabla 16	Distribución de frecuencia de la dimensión dirección en la institución educativa 3098.	82
Tabla 17	Distribución de frecuencia de la dimensión control en la institución educativa 3098	83
Tabla 18	Determinación del ajuste de los datos de liderazgo transformacional en la gestión educativa en la institución educativa 3098	84

Tabla 19	Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	85
Tabla 20	Presentación de los coeficientes del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098	86
Tabla 21	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	86
Tabla 22	Presentación de los coeficientes de liderazgo transformacional del director en la planificación en la gestión educativa de la institución educativa 3098	87
Tabla 23	Pseudo coeficiente de determinación de las variables liderazgo transformacional y la dimensión planificación	88
Tabla 24	Presentación de los coeficientes de liderazgo transformacional y organización en la gestión educativa de la institución educativa 3098	89
Tabla 25	Pseudo coeficiente de determinación de las variables del liderazgo transformacional y la dimensión organización	89
Tabla 26	Presentación de los coeficientes de liderazgo transformacional en la dirección de la gestión educativa en la institución educativa	90
Tabla 27	Pseudo coeficiente de determinación de liderazgo transformacional y dirección de la gestión educativa	91
Tabla 28	Presentación de los coeficientes de liderazgo transformacional y el control en la gestión educativa de la institución educativa 3098	91
Tabla 29	Pseudo coeficiente de determinación de liderazgo transformacional y control de gestión educativa	92

**Lista de tablas**

		Pág.
Figura 1	Niveles de liderazgo transformacional del director de la institución educativa 3098.	74
Figura 2	Niveles de estimulación intelectual en la institución educativa 3098	75
Figura 3	Niveles de motivación inspiracional en la institución educativa 3098.	76
Figura 4	Niveles de motivación crecimiento individual en la institución educativa 3098	77
Figura 5	Niveles de Influencia idealizada en la institución educativa 3098	78
Figura 6	Niveles de gestión educativa en la institución educativa 3098.	79
Figura 7	Niveles de planificación en la institución educativa 3098.	80
Figura 8	Niveles de organización en la institución educativa 3098.	81
Figura 9	Niveles de dirección en la institución educativa 3098.	82
Figura 10	Niveles de control en la institución educativa 3098	83

## Resumen

El presente trabajo científico tuvo como objetivo determinar la incidencia del Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de una institución educativa pública. Lima, 2018.

Esta investigación de tipo básica, de enfoque cuantitativo y diseño correlacional causal, se efectuó con una población de 68 docentes de la institución educativa 3098. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta; y los instrumentos empleados fueron dos cuestionarios: “Liderazgo transformacional” y “Gestión educativa”.

Los resultados permitieron concluir que existe una incidencia significativa del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098. (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Wald = 23.227). Es decir que, a mayor efectividad de liderazgo transformacional del director mayor apreciación de gestión educativa, en consecuencia, es necesario fomentar el Liderazgo transformacional en los docentes, para mejorar la gestión pública y por ende la calidad educativa.

**Palabras Clave:** Liderazgo transformacional, gestión educativa, estimulación intelectual, motivación inspiracional, crecimiento individual, influencia idealizada.

## Abstract

The purpose of this scientific work is to determine the incidence of director's transformational leadership on educational management in a public educational institution.

This basic research is based on a qualitative approach and a causal correlational type. The sample consisted of 68 teachers from N° 3098 educational institution. The data collection technique used was the survey; and the instruments used were the questionnaire on Transformational Leadership and another on Educational Management.

It is concluded that there is a significant incidence between the transformational leadership of the director and the educational management of the N° 3098 educational institution (bilateral sign = 0.000 < 0.05, Wald = 23.227). In other words, if there is a greater effectiveness of transformational leadership by the director, there will be a greater appreciation of educational management; in consequence, it is necessary to promote transformational leadership on teachers, in order to improve public management and therefore the quality of education.

Keywords: Transformational leadership, educational management, intellectual stimulation, inspirational motivation, individual growth, idealized influence.

# **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

Durante décadas pasadas, a nivel internacional, se ha marcado una clara transformación en materia económica, social, política, científica y tecnológica influyendo en la concepción y desarrollo de la gestión educativa.

En los años 60, la gestión educativa consistía en dos procesos distanciados: la planificación que determinaba los objetivos y acciones a realizar, y la administración donde se materializaba lo planeado, sin embargo, a lo largo del tiempo ambos procesos se han articulado convirtiéndose en una disciplina esencial para lograr una óptima administración de la educación.

Por otro lado, se generó innumerables problemas sociales que afectaron a la educación. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) propone y promueve la ejecución de reformas educativas con la finalidad de la mejora de la calidad educativa, para elevar el nivel de vida de la humanidad.

Con respecto al liderazgo transformacional, teoría creada por Bass, se basa en principios éticos y de integridad con el fin de promover el desarrollo personal e intelectual de los colaboradores. Esta teoría ha sido investigada y comprobada por diferentes autores en las últimas décadas, pero aun así persiste otros tipos de liderazgo como el pseudo-liderazgo transformador en la mayoría de las instituciones educativas que constituye ser personalista que infringe miedo a los trabajadores para alcanzar el poder, impidiendo el verdadero cambio. (Fischman, 2015, p. 18).

Por ende, se establece una mayor exigencia en los directivos con respecto al liderazgo que deben tener al emplear instrumentos de gestión para alcanzar la calidad educativa, y de esa manera, formar integralmente a las nuevas generaciones. Por lo mismo, se ha evidenciado en países de occidente según Drucker citado por Rivera (2006) que una autoridad más horizontal y flexible promueve una mayor participación de todos los actores implicados en la institución u organización, volviéndolos más competentes y obteniendo mayores aportes significativos, y es que los líderes deben ser capaces de enfocarse más en las fortalezas de las personas que en las debilidades.

En el Perú, se aprecia que la política educativa está regida por un marco de proceso de descentralización y fortalecimiento de la autonomía de las Instituciones Educativas que tienen como objetivo brindar un servicio de calidad, para ello promueve capacitaciones para directivos que parecen no lograr las metas planteadas, ya que se denota baja capacidad de gestión por algunos, falta de conocimiento del cargo y por consecuencia resultados poco alentadores.

En ese sentido se percibe todavía que hay crisis de liderazgo institucional a nivel nacional. Por ello, es fundamental investigar la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa considerando que la aplicación de un liderazgo eficaz constituye con seguridad el logro de una gestión eficiente, puesto que se generan mecanismos de efectividad que luego repercuten en la calidad educativa, respondiendo a los retos y exigencias del mundo globalizado.

A nivel local, la gestión de las instituciones educativas contribuye a administrar la educación y exige tener capacidad, mayor profesionalismo y liderazgo en el uso de los instrumentos de gestión para la calidad educativa.

Con respecto a la realidad institucional, se observaron varias deficiencias en la gestión directiva de la institución educativa N° 3098 del distrito de Ancón, perteneciente a la Unidad de Gestión Local (UGEL) 04 de Comas. En materia de gestión no ha sido óptimo su desarrollo por los directivos, existiendo en los gestores un desconocimiento e incumplimiento en parte de sus funciones; asimismo con respeto a estos trabajadores muchos no han cumplido con los objetivos trazados en los planes de trabajo, así también con el horario de atención establecido en la institución educativa originándose discrepancias entre directivos y docentes, imposibilitando alcanzar la calidad educativa que se proponía la institución en su visión respectiva. Agregado a ello, se ha tenido una ausencia de falta de estímulos y motivación para los trabajadores y docentes que destacaban por su desempeño eficiente.

Otra dificultad notada de parte de los directivos fue que los instrumentos de gestión no eran concluidos y difundidos a tiempo a la comunidad educativa causando desconocimiento para su aplicación en el tiempo en que debía

corresponder quedando pendiente e inconcluso el documento referido, asimismo se observaba en que los docentes no se ponían de acuerdo para asistir a las capacitaciones en toda su magnitud, faltando una parte y obstaculizando a la toma de decisiones de los directivos. Lo que generó un reto a toda la comunidad educativa para fortalecer las capacidades de liderazgo del directivo para conllevar el logro de la visión respectiva.

La carencia de relación entre el liderazgo del director en la gestión educativa afectó el buen desarrollo de la gestión institucional, así como la apreciación subjetiva de la comunidad educativa que tipificó como deficiente el servicio educativo de parte de los docentes provocando una pérdida de confianza de parte de los padres de familia y por defecto la depreciación de estudiantes en ambos niveles, primaria y secundaria.

Además, sumado a todo ello la existencia de muchos conflictos entre los directivos, siendo docentes y padres de familia en favor o en contra, ya sea del director o de la subdirectora, decayendo así el manejo de un liderazgo transformacional de los mismos.

Por esta problemática año tras año se ha ido perdiendo las metas de atención generando un proceso de racionalización del personal docente, lo que ha ido perjudicando a la institución educativa, cabe señalar por ejemplo, el año escolar 2010 fueron racionalizados cuatro docentes de nivel primaria y otros más en secundaria, quedando desorientado los planes de ejecución de los instrumentos de gestión. A esto se le sumaron el escaso monitoreo a las actividades del docente que conllevaron como consecuencia al bajo nivel de aprendizaje en los estudiantes. Inclusive, frente a esa problemática organizacional de la institución, la UGEL 04-Comas, intervino con una comisión reorganizadora representado por una directora encargada que estuvo escasos meses a cargo de la dirección. Posteriormente, enviaron a otro directivo quien estableció cambios, priorizando la buena toma de decisiones, la puntualidad, se preocupó por el desarrollo personal de los estudiantes, pero por una falta de comunicación y coordinación previa con los docentes, padres de familia, administrativos, y otras razones le conllevó a una crisis y rechazo, logrando ellos hacer que la destituyeran con la toma respectiva del local por parte de los padres de familia.

A consecuencia de ello la problemática siguió sumándose y se pusieron en boga la inexistencia de monitoreo y acompañamientos de parte del director en las labores pedagógicas de los docentes de ambos niveles, alegando que tenía una recargada tarea administrativa, puesto que tenía que cumplir primero con otras funciones inaplazables, además surgió inconvenientes con la organización del tiempo para con las gestiones que ejecutaba debido a ello, no se efectuó con el cronograma de monitoreo ocasionando trabajos improvisado de los docentes, así como las inadecuadas evaluaciones realizadas a los estudiantes por la omisión del uso de instrumentos en las sesiones de aprendizaje.

Todo este escenario y otras dificultades motivaron a realizar la investigación donde se conllevó a establecer la interrogante si es que ¿el liderazgo transformacional incide en la gestión de la institución educativa 3098 de la Unidad de Gestión Local (UGEL) 04 del nivel primaria y secundaria?

## **1.2. Trabajos previos**

Para el estudio se establecieron investigaciones previas, a continuación se detallan los siguientes:

### **1.2.1 Trabajos previos internacionales**

Flores (2015) presentó en la Universidad de Granada, España, la tesis titulada: *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes, un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile*. Con el objetivo de identificar el estilo de Liderazgo que predomina en los equipos directivos en centros educativos públicos y concentrados a través del MLQ-5x, y determinar que es el liderazgo transformacional aquel que impacta en los buenos resultados de aprendizaje de los estudiantes. Fue una investigación de tipo ex post-facto, exhaustiva y excluyente porque cumplió con la rigurosidad científica en investigación, además tuvo un diseño no experimental probabilístico, para la generalización de los resultados, de tipo Ex post-Facto y guiada por una metodología ecléctica. Utilizó un diseño probabilístico aleatorio simple porque se cumplió el principio de la equidad probabilística. Universo total de docentes 16738. Llegó a la primera conclusión preliminar que los resultados obtenidos con el cuestionario multisectorial de liderazgo (MLQ-5x), llevó a señalar que los

directivos de centros educativos con buenos resultados, presentaron características conductuales más cercanas al liderazgo transformacional.

Oscó (2015) presentó en la universidad mayor de San Andrés la tesis titulada: *La gestión educativa un elemento fundamental para el desempeño eficiente de la unidad educativa Puerto de Rosario de la ciudad del alto (2010)*. Tesis de grado para optar el título de licenciatura en ciencias de la educación, cuyo objetivo fue establecer la importancia de la administración educativa para lograr el desempeño eficiente de la Unidad Educativa y conocer el nivel de gestión educativa, el tipo de investigación fue descriptivo, la muestra fue de 55 profesores a los cuales se les aplicó un cuestionario, los resultados mostraron que el 33% de los administrativos considera que el personal docente siempre cumple con los lineamientos 104 establecidos en el proceso de organización y administración; mientras la mayoría, el 67% consideró que a veces los maestros cumplen, igualmente que del total de los profesores que conforman el plantel docente de la Unidad Educativa, coincidieron en un 42% que siempre participan en la elaboración de plan operativo anual (POA), y 42% señalan que a veces participan de la elaboración y planificación del POA; mientras que el 16% indica que nunca participan de esa actividad de planificación. Llegando a la conclusión de que el nivel de gestión educativa fue regular y que el director de la unidad educativa fue el responsable de la organización de las actividades educativas y también del cumplimiento de las metas y objetivos, pero en la práctica no se cumplía ya que el director improvisaba las actividades pedagógicas generando un regular cumplimiento.

Raxuleu (2014) presentó en la Universidad Rafael Landívar la tesis de grado cuyo título fue: *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. La investigación tuvo como objetivo describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente en los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá. Esta investigación fue de tipo cuantitativo y su diseño es descriptivo. Se apoyó en los fundamentos de Palomo (2010) que mencionó las implicaciones del liderazgo transformacional en la organización y sus características; asimismo,

acogió la teoría de Leithwood (1994) sobre las 4 dimensiones del liderazgo transformacional y su aparición en el ejercicio administrativo; también, señaló a Gago (2006) que mencionó que el liderazgo del director en la gestión educativa fue un componente determinante en la organización de estructuras y procesos de una institución educativa. El tamaño de la muestra fue de 158, entre directivos, docentes y estudiantes. Los instrumentos aplicados fueron cuestionarios y test de la escala de Likert. Al final de la investigación se determinó que el nivel del liderazgo directivo para influir en el desenvolvimiento pedagógico fue regular en eficiencia, debido a que 4 de los 11 indicadores de la encuesta fueron los únicos factores hallados deficientes mientras que los demás fueron calificados solo como “eficientes” evidenciándose en las siguientes respuestas: nunca 13%, algunas veces 32%, muchas veces 42%, y siempre 13%, las cuales necesitaron reforzarse entre los directivos y los demás agentes educativos.

Jiménez (2014) presentó en la Universidad Católica de Colombia, la tesis titulada: *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. La investigación tuvo como objetivo identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá, el tipo de investigación fue descriptivo correlacional, la muestra de 73 docentes para el recojo de datos se aplicó dos cuestionarios previamente desarrollados y validados por el juicio de expertos, la conclusión a que se llegó fue de que el coeficiente de Spearman y prueba de Kruskal Wallis, mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente.

Villalón (2014) presentó en la Universidad de Chile, la tesis titulada: *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. Se basó en Bass & Avolio (1994) donde explicaron la relación líder-seguidor que se da en el liderazgo transformacional siendo la estimulación intelectual un punto relevante, asimismo, en Shamir et al. (1998) que acentuó el involucramiento y compromiso que debe tener el líder para inspirar confianza en

los colaboradores y en Eoyang (1983) donde profundizó sobre el tema del líder transformador y su contribución intelectual, entre otros. El objetivo fue identificar las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal. El diseño de la investigación fue de tipo cualitativo y de carácter exploratorio, descriptivo. La investigación se realizó con una muestra de 91 personas entre docentes, coordinadoras académicas, inspectora general y la directora del colegio Simón Bolívar. Para la recolección de datos se realizaron focus group y entrevistas semi-estructuradas. Los resultados demostraron que hay elementos favorables para cambiar el liderazgo transaccional del colegio Simón Bolívar a uno transformacional, pero requiere de una cultura organizacional estable en base a comunicación y confianza.

### **1.2.2 Trabajos previos nacionales**

Díaz (2017) presentó en la Universidad de la Amazonía, la tesis titulada: *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016*, presentado en la universidad de la Amazonia Peruana, para optar el grado de magister en educación con mención en gestión educativa, tuvo como objetivo general conocer el nivel de calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016, el tipo de investigación fue descriptivo, la muestra fue de 17 centros educativos, para el recojo de datos fue el cuestionario. Los resultados indicaron que el 41,2 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; el nivel de calidad de la gestión educativa fue regular, en cuanto a los indicadores el 76,5 % de las instituciones educativas en cuanto a la dirección institucional fue regular; el 76,5 % sobre el desempeño docente fue regular; el 52,9 % con relación al trabajo conjunto con las familias y la comunidad es regular; el 47,1 % sobre el uso de la información es regular; y el 58,8 % en cuanto a la infraestructura y recursos para el aprendizaje fue regular. Llegando a la conclusión de que el nivel de gestión educativa fue regular.

Rosario (2017) presentó en la universidad Nacional Mayor de San Marcos, la tesis titulada: *La gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra – Lima – 2016*. Investigación para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación; tuvo como objetivo determinar el nivel de gestión educativa y determinar si la gestión educativa se relaciona con el desempeño docente de educación secundaria de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Distrito Puente Piedra – Lima – 2016, el tipo de investigación fue básica, descriptivo correlacional, la muestra estuvo conformada por 275 personas, a los cuales se les aplicó dos cuestionarios. Los resultados de la investigación reportan un  $r = 0,837$  (donde  $p < 0,05$ ), lo que indica que existió relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Distrito Puente Piedra – Lima, lo que indica que el desempeño docente que se muestra mayormente en niveles regular alto, estuvo en directa relación con la gestión educativa. Llegando a la conclusión de que el nivel de gestión educativa fue regular y que existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente, y alcanza un nivel de 0.837.

García (2017) presentó en la Universidad de Cesar Vallejo, la tesis titulada *Liderazgo transformacional y clima organizacional en los docentes de un Consorcio Educativo del distrito de San Miguel, 2017*. Estudio realizado con el objetivo de determinar la correlación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los docentes del consorcio mencionado. El estudio correspondió a un diseño no experimental, a una investigación sin manipulación de variables. Además, tomó en la muestra a 233 docentes de cuatro colegios del consorcio y para el recojo de información utilizó la técnica de encuesta, a través de los instrumentos psicométricos estandarizados de escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin. Llegó a cinco conclusiones, siendo la primera una relación positiva muy débil entre las variables clima organizacional y liderazgo transformacional con un nivel de significancia de 0.012 ( $p < 0.05$ ) y con un nivel de coeficiente de correlación de  $=0,164$ .

Gonzales (2015) presentó en la Universidad de César Vallejo la tesis titulada *El liderazgo transformacional y la gestión educativa en el nivel inicial UGEL 09, Huacho-2015*. Con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión educativa de las *instituciones del nivel inicial de la Unidad de Gestión Educativa Local 9, Huacho-2015*. Realizó un estudio de tipo descriptiva y correlacional, no experimental, porque no investigó causas y efectos. Con una población muestral conformada de 171 docentes. Llegando a la conclusión que existe relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión educativa en las instituciones consideradas y la segunda conclusión que el liderazgo transformacional no tiene relación con la planificación institucional y evaluación, pero si con la organización.

Ramos (2015) presentó en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, la tesis titulada: *Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata Arequipa*. Con el objetivo de determinar el nivel de influencia del liderazgo directivo en la gestión educacional de las instituciones públicas mencionadas. Fue una investigación explicativa de relación causal, de carácter no experimental y el diseño específico es el explicativo casual. Para el caso de directivos se aplicó una muestra no probabilístico y para el caso de docentes muestreo probabilístico. Además utilizó la técnica de entrevista y encuesta. Los resultados indican que 62 encuestados indican que siempre hay un estilo de liderazgo, 118 indican nunca y 134 indican a veces. Llegando a la conclusión de que el liderazgo directivo repercutió deficientemente en la gestión educativa, que los estilos del liderazgo directivo repercutieron de forma regular, y las demás de manera deficiente.

Del Carpio (2015) presentó en la universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, la tesis titulada: *Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la institución educativa N° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac*. Estudio realizado para optar al Grado Académico de Magister en Ciencias de la Administración, cuyo objetivo fue establecer la relación que existía entre la gestión educativa con el liderazgo directivo en los docentes de

la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac, el tipo de investigación fue descriptivo-correlacional, la muestra fue de 32 docentes a los cuales se les aplicó un cuestionario A y otros cuestionario B, llegando a la conclusión de que el estilo de gestión si tiene relación significativa con el liderazgo directivo: dimensión estilo autoritario coercitivo en los docentes de la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac. El coeficiente de correlación  $r$  de Pearson fue de 0,39 a un nivel de significancia de 0,05.

Casas y Urcia (2014) presentaron en la Universidad de César Vallejo, la tesis titulada *el liderazgo transformacional y la convivencia escolar en las II.EE. del distrito de San Vicente-Cañete, 2014*. El objetivo de este estudio fue determinar la relación que existe el liderazgo transformacional y la convivencia escolar en las II.EE. en mención. Tipo de investigación fue descriptiva-correlacional con un enfoque cuantitativo y diseño de la investigación fue de tipo no experimental, corte transversal y correlacional. Tuvo una muestra poblacional de 249 docentes de primaria y secundaria, 151 de nivel inicial. Se llegó a la conclusión que existe una correlación moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la convivencia escolar en las Instituciones educativas del distrito de san Vicente-Cañete, 2014.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Teorías del liderazgo transformacional**

##### **Definición de liderazgo transformacional.**

Con respecto al liderazgo transformacional Bass (1999) expresó que:

Liderazgo transformacional se centra en la capacidad de un líder de inspirar seguidores y lo hace centrándose en una visión que puede cambiar las estructuras en torno a la organización. Su objetivo es claro cuando simplemente observa la palabra sobre la que se basa la teoría: transformar. (p.261)

En sentido Fischman (2015), cita a Bass (2005), dicho autor define al liderazgo transformacional como:

El proceso de creación, mantenimiento y mejora de las asociaciones líder-seguidor, en búsqueda de una visión común, de acuerdo con los valores compartidos y en nombre de la comunidad en la que los líderes y seguidores sirven conjuntamente, mediante la estimulación intelectual, motivación inspiracional, crecimiento individual e influencia idealizada. (p. 46)

Asimismo se menciona que "el liderazgo transformacional es un tipo de estilo de liderazgo que conduce a cambios positivos en los que lo siguen" (Griffin, 2011, p.54).

Por su parte Homan (2016) mencionó que "El liderazgo transformacional se define como un enfoque de liderazgo que causa cambios en los individuos y los sistemas sociales" (p.47)

Así mismo Bass y Riggio, (2006), expresaron que: "Un estilo de liderazgo en el que el líder identifica el cambio necesario, crea una visión para guiar el cambio a través de la inspiración y ejecuta el cambio con el compromiso de los miembros del grupo" (p.154)

Por su parte los autores Avolio y Atwater (1996) expresaron que "Un estilo de liderazgo que implica generar una visión para la organización e inspirar a los seguidores a enfrentar los desafíos que plantea" y el liderazgo transformacional depende de la capacidad del líder para apelar a los valores y motivos más elevados de los seguidores y para inspirar un sentimiento de lealtad y confianza". (p.59).

Dicho en otras palabras que animar a los seguidores a mirar más allá de los intereses propios para el bien común, debe promover la cooperación y la armonía, usar medios auténticos y consistentes, usar apelaciones persuasivas basadas en la razón, proporcionar orientación individual y tutoría para seguidores, apelando a los ideales de los seguidores, permitir la libertad de elección para los seguidores.

El liderazgo transformacional se basa en la idea de liderar con el ejemplo. Se trata de empoderar a las personas para que desarrollen todo su potencial y trabajen hacia el concepto de autorrealización. Desde Burns hasta Bass, la teoría

se ha construido en torno a la idea de desafiar y cambiar el status quo y prosperar hacia la grandeza (Burns 1978, p.269).

Igualmente Mendoza (2005) con respecto al liderazgo expresó que:

El modelo enfatiza la importancia del líder, que debe ser capaz de crear una visión clara del cambio y explicar esta visión de una manera que inspire a los seguidores a unirse a la lucha. El líder transformacional debe usar su carisma, persuasión y empatía para crear una estructura que entusiasme a los seguidores (p.167).

Si bien el liderazgo transformacional puede ser altamente efectivo en situaciones de problemas y conducir al empoderamiento de las personas, también tiene su parte de caídas. Aunque Burns y Bass creían que el liderazgo transformacional requiere un componente moral, la historia ha demostrado que no todo el cambio es bueno, incluso si las intenciones están ahí.

### **El contexto histórico de liderazgo transformacional**

Aunque MacGregor (1918) mencionado por Taubmann (2008) es considerado el padre de la teoría del liderazgo transformacional, Downton (1973) también mencionado por Taubmann (2008) acuñó el término por primera vez en su libro Liderazgo Rebelde: Compromiso y carisma en un proceso revolucionario, estudió el concepto de carisma y su influencia en el liderazgo religioso.

Pero el trabajo de Downton (2008) permaneció bastante inadvertido y el concepto de liderazgo transformacional no despegó hasta la publicación del Burns (1978) mencionado por Chiavenato (1995). El libro salió en 1978 y examinó diferentes modelos de liderazgo de la época en detalle. Según Burns (1978) la mayoría de estos modelos se centraron en un proceso transaccional, centrándose en diferentes intercambios entre el líder y los subordinados.

Por otro lado, Mendoza (2005) pensó que el liderazgo transformacional es diferente, ya que involucra al líder para formar una relación con los subordinados y asegura que motive y mejore el comportamiento de los mismos. El liderazgo transformacional fue un proceso en el que "los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para avanzar a un nivel más alto, la moral y la motivación". (p.182)

El foco central de Burns (1978) fue identificar esta diferencia entre el liderazgo transaccional y el transformacional. Para Burns (1978), el liderazgo transaccional se basó en la idea del enfoque de dar y recibir. Un ejemplo sería una negociación salarial, donde ambas partes quieren encontrar un equilibrio entre lo que tienen que dar para recibir algo. Por otro lado, Burns (1978) creía que el liderazgo transformacional creaba un cambio de valores entre el líder y el subordinado. El líder lograría un cambio en los puntos de vista del subordinado a través de una manera sutil y positiva.

El marco de liderazgo transformacional de Burns (1978), vio el comportamiento y los rasgos del líder como el poder transformador para empoderar a los subordinados y cambiar la organización. El líder podría inculcar el cambio porque eran modelos excepcionales.

En este sentido, Burns (1978), vio el marco de liderazgo transformacional como una fuerza para el bien. Él creía que el modelo estaba vinculado con valores de orden superior y moral fuerte, por lo tanto, negar el estilo se puede atribuir a los líderes que han hecho cosas desastrosas en el pasado. De hecho, la teoría del liderazgo de Burns (1978), fue una de las primeras en introducir la dimensión ética y moral como piedra angular de la teoría.

### **El contexto moderno**

El marco moderno de liderazgo transformacional se basa en la investigación y escritos de Bass (1985) amplió las ideas de Burns (1978) en liderazgo y rendimiento. Su enfoque fue resaltar los mecanismos psicológicos que influyen en el liderazgo transformacional y proporcionar una prueba para medir la capacidad de transformación de un líder.

En esencia, Bass quería explorar las formas en que un líder puede influir en los subordinados. Bass (1985) amplió la teoría del rasgo de Burns (1978) y enfatizó las características de los líderes para transformar la visión de los subordinados sobre las cosas. Si bien Bass (1985) creía que el liderazgo transformacional consistía en desafiar el status quo y crear un cambio en la forma en que se llevan a cabo las cosas, también vio que el marco podría incluir

aspectos transaccionales. Para Bass, los dos modelos de liderazgo no eran mutuamente excluyentes, sino más bien un continuo de modelos.

No obstante, un líder transformacional se centraría en cambiar el marco, incluso si ocasionalmente utilizara un enfoque diferente. En otro artículo titulado *From Transactional to Transformational Leadership*, Bass (1985), criticó el estilo de liderazgo transaccional por implementar el enfoque "si no está roto, no lo arregles".

Según Bass (1985), este tipo de enfoque no conducirá al éxito comercial, pero garantizará el estancamiento y los problemas a largo plazo. Por otro lado, el liderazgo transformacional "ampliará y elevará los intereses de sus empleados", "generará conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo" y puede garantizar que "los empleados miren más allá de su propio interés por el bien del grupo".

Para hacerlo, debería usar influencia, carisma y proporcionar a los subordinados una idea clara de la visión o misión que les espera. En la teoría de Bass (1985), hay tres formas diferentes de transformar e influir en los subordinados: Mejorar la conciencia de los subordinados sobre la importancia y el valor de la tarea. En lugar de centrarse en sus intereses personales, los subordinados deben ser dirigidos a alcanzar primero los objetivos operativos. Activando las necesidades de orden superior de los subordinados.

Curiosamente, Bass (1985, p.267) concluyó originalmente el liderazgo transformacional como teoría amoral. Esto significaba que la visión y el carisma del líder no siempre son una fuerza positiva, pero podrían potencialmente haberse usado de forma perjudicial.

Por ejemplo, el liderazgo bajo podría caracterizarse como transformacional, a pesar de que fue horroroso para los subordinados al final. Sin embargo, Bass (1985) más tarde cambió su punto de vista sobre el tema, después del diálogo con Burns (1978), y concluyó que el liderazgo transformacional tiene un agente moral, que siempre debe usarse para bien.

## La teoría de David Fischman

En estas épocas demostrar ser un líder es requerido por cualquier organización o institución sea pública o privada que desea conquistar el éxito y a la vez tener un componente que le brinde apoyo incondicional. “Por ello, es fundamental señalar que cada integrante de la empresa tiene que entender la figura completa, de qué manera su trabajo contribuye al todo” (Fischman, 2015, p. 35). Esta aclaración demuestra que es necesario que todos los miembros del equipo sientan que son importantes y sean tratados como tales, pues todos son engranajes que se mueven al unísono para alcanzar un objetivo. En consecuencia, el tipo de líder requerido para lograr el desarrollo personal de los trabajadores, y a su vez convertir sus ideales laborales en uno solo junto con los de la empresa o institución es el líder transformador.

Según su libro *El líder transformador I*, David Fischman se apoya preferentemente en Bernard Bass y su teoría de liderazgo transformacional ya que es la más estudiada, aceptada y efectiva. De esta manera, define en base a Bass las cuatro acciones que todo líder debe realizar:

“Estimulación intelectual, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas. Motivación inspiracional, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás. Consideración individual, que implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo. Influencia idealizada, relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él” (Fischman, 2015, p. 22).

Estas acciones o prácticas siguen un orden, primero está la estimulación intelectual que cuestiona los esquemas del liderazgo dentro de la organización en busca de un nuevo enfoque, después, con la motivación inspiracional, el líder comunica a los colaboradores la visión antes formulada. El tercer paso es la consideración individualizada donde el líder pone en énfasis motivar a las

personas y tener en cuenta sus necesidades; y por último, la influencia idealizada, que es un punto muy importante para influenciar y comprometer a los colaboradores con el objetivo que persiguen.

### **La teoría de Burns, James MacGregor**

Burns (1978) expresó que el liderazgo transformador ocurre cuando los líderes se relacionan con los seguidores de tal manera que "los líderes y seguidores se crían unos a otros a niveles más altos de motivación y moralidad" (p.20). Por lo tanto, la tarea crucial de los líderes transformacionales es elevar la conciencia y la conciencia de sus seguidores a niveles superiores de conducta y moralidad.

La teoría del liderazgo transformacional de Burns (1978, p.32) apela al "camino principal" en el desarrollo de los valores sociales y el propósito individual. Es uno de las únicas teorías con una filosofía coherente que apuntala la naturaleza del liderazgo.

La teoría sobresale del resto de las teorías del liderazgo y plantea la cuestión más fundamental de cuál es el objetivo final del liderazgo y por qué uno debería ser un líder.

La Teoría del Liderazgo Transformacional de Burns (1978) mencionado por Chiavenato (1995). No solo es trascendente en su alcance general, sino que puede ser lo que es necesario si la especie humana cuenta con salvarse de los numerosos desastres potenciales que enfrenta, como la superpoblación, el calentamiento global y el colapso económico sistémico.

Así como hay opiniones positivas también las hay negativas.

Kanungo (2008, p.211) expresó que "La Teoría del Liderazgo Transformacional es idealista y puede no ser aplicable a las poblaciones que no desean o no pueden ir más allá de simplemente vivir como lo hacen y mantener su propio status quo". En este caso, Burns Transformational Leadership Theory debe combinarse con una teoría motivacional, además de prepararlos emocional e intelectualmente.

La Teoría del Liderazgo Transformacional de Burns puede no funcionar en situaciones de emergencia o situaciones en las cuales las tareas son

enormemente complejas y están más allá del nivel de habilidad del miembro promedio del grupo.

### **Teoría del liderazgo transformacional de Bass**

Bass (1985) definió el liderazgo transformacional en términos de cómo el líder afecta a los seguidores, quienes tienen la intención de confiar, admirar y respetar al líder transformacional (p.231).

Identificó tres formas en que los líderes transforman seguidores: Aumentando su conciencia de la importancia y el valor de la tarea, lograr que se centren primero en los objetivos del equipo o de la organización, en lugar de sus propios intereses, activando sus necesidades de orden superior.

El carisma se considera necesario, pero no suficiente, por ejemplo, en la forma en que las estrellas de cine carismáticas pueden no ser buenos líderes. Dos efectos carismáticos clave que logran los líderes transformacionales es evocar emociones fuertes e identificar a los seguidores con el líder. Esto puede ser a través de conmovedoras apelaciones. También puede ocurrir a través de métodos más silenciosos, como el asesoramiento y la tutoría.

Bass (1985, p.364) ha notado recientemente que el auténtico liderazgo transformacional se basa en fundamentos morales que se basan en cuatro componentes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Así mismo puntualizó tres aspectos morales: El carácter moral del líder, los valores éticos integrados en la visión, articulación y programa del líder (que los seguidores adoptan o rechazan), la moralidad de los procesos de elección y acciones éticas sociales en los que los líderes y seguidores se involucran y persiguen colectivamente.

### **Teoría de Johanssen Murray**

Johanssen (2008) se centró principalmente en los elementos de aprendizaje para ser un líder transformacional. La base de la teoría se centró principalmente en el cambio y lo que se necesita para cambiarte y cambiar a los demás. Está enfocado

en cuatro competencias, cuatro catalizadores transformacionales que uno puede desarrollar (p.259).

### **Cualidades y competencias de un líder transformador**

Como el liderazgo transformacional depende en gran medida de la capacidad del líder para influir en los subordinados y comunicarles su visión, es imperativo estudiar los rasgos que el líder debe tener.

Los líderes transformacionales a menudo se miden en función de cuánto exhiben ciertas características, conocidas como los "Cinco Grandes". Rauthmann (2013, p.321). Se refiere al Modelo de cinco factores de la personalidad, que examina un conjunto de características estables y mide cómo éstas influyen en la cognición y el comportamiento de un líder.

Los "Cinco Grandes" se refiere a: apertura a la experiencia, escrupulosidad, extraversión / introversión, amabilidad y neuroticismo / estabilidad emocional. (Rauthmann, 2013, p.381).

De acuerdo con los hallazgos, existe una fuerte correlación entre la apertura a la experiencia y el liderazgo transformacional. Esto no es sorprendente, ya que los líderes transformacionales están buscando activamente desafiar el status quo y, por lo tanto, buscan constantemente nuevas experiencias.

Además, se demostró que la capacidad de estar abierto a la experiencia mejora la capacidad de los líderes para ser creativos. Una vez más, la capacidad del líder para lograr que sus subordinados se sumen a su visión es necesaria y requiere mucha creatividad (Rauthmann, 2013, p.212).

En lo que respecta a la conciencia, el rasgo se asocia con el deseo de logro y la voluntad de hacer cambios para alcanzar los objetivos. Este tipo de comportamiento podría ser visto como esencial para un líder transformacional, aunque (Rauthmann, 2013, p.212) no encontró una fuerte correlación en sus estudios para apoyar esta idea. De hecho, se descubrió que la dimensión estaba más estrechamente relacionada con los líderes transaccionales y las personas que están orientadas a los detalles. Un líder transformacional a menudo está mucho más enfocado en una visión más grande que en detalles más pequeños.

La extraversión fue la dimensión de la personalidad más fuertemente vinculada a los líderes transformacionales. La dimensión es esencial para el compromiso mutuo de líderes con subordinados, por lo que es una parte necesaria del estilo. Los extravertidos también son carismáticos y tienden a mostrar una gran capacidad de comunicación, con la capacidad de persuadir a las personas de su visión. (Rauthmann, 2013, p.213).

Finalmente, la dimensión del neuroticismo a menudo está vinculada con la autoestima y la confianza en uno mismo de una persona. Los comportamientos neuróticos tienden a causar ansiedad, especialmente en un entorno grupal y, por lo tanto, la dimensión fue el rasgo menos vinculado con el líder transformacional. Los líderes transformacionales buscan liderar un grupo y no rehuirlo (Rauthmann, 2013, p.215).

## **Dimensiones de liderazgo transformacional**

### **Dimensión 1: Estimulación intelectual**

El líder promueve nuevos enfoques para resolver viejos problemas, poniendo ahínco en la inteligencia, la racionalidad en resolver problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes. Según Bass (1985) y Burns (1978) los seguidores se convierten en exitosos solucionadores de obstáculos prescindiendo del mismo líder. Llegan a ser más innovadores al analizar los problemas y las habilidades que usan para solucionar.

El liderazgo transformacional tiene como objetivo mejorar la creatividad y busca activamente promover la autonomía y la responsabilidad compartida. Aunque no establece necesariamente un marco claro de toma de decisiones, tiende a caer en un modelo más democrático. La estimulación intelectual, que incluye la toma de decisiones compartida y la innovación en su núcleo, es un componente clave en el marco de liderazgo (Dionne, 2003, p.214).

En lugar de tomar decisiones por los subordinados y decirles qué hacer, el líder transformacional exige un pensamiento innovador y una mentalidad de 'hazlo realidad'. Se alienta a los subordinados a que estén a cargo de sus propias decisiones.

Bono (2000) expresó que:

Una gran parte de la estimulación intelectual se basa en el enfoque que el líder adopta hacia los problemas y las ideas. Los subordinados son libres y se les anima a solicitar ideas sin el temor a la crítica bajo este sistema. En lugar de afirmar que un determinado enfoque es incorrecto, el líder tiene como objetivo cambiar la forma en que los subordinados piensan sobre un problema y ver las diferentes maneras en que podrían superar los problemas que enfrentan (p.309).

En general, el marco de liderazgo transformacional no está establecido. Si los procesos se consideran ineficaces e inútiles en la búsqueda de una determinada visión, un líder transformacional está dispuesto a cambiar el sistema.

El líder reta a los seguidores a ser innovadores y creativos. Un malentendido común es que los líderes transformacionales son "suaves", pero la verdad es que desafían constantemente a los seguidores a niveles más altos de rendimiento.

Los líderes transformacionales muestran nuevas formas de ver los viejos problemas, desafían los límites existentes y las prisiones mentales en las que las personas se encuentran.

## **Dimensión 2: Motivación inspiracional**

El líder transformador tiene la capacidad de aumentar el optimismo y el entusiasmo, propicia para tener una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Igualmente comunica exitosamente su visión de modo convincente oralmente, así mismo con el ejemplo de su vida (Fischman 2015).

Lo anterior proporciona al líder la capacidad de generar confianza, motivación y un claro sentido de propósito, lo que proporciona el marco de la motivación inspiradora. El marco para el liderazgo transformacional no funcionaría de manera adecuada, si no hubiera una promoción constante de una visión coherente y valores bien definidos para guiar al equipo (Wu, 2008, p.51).

Una visión clara proporciona al liderazgo las herramientas para delinear con claridad qué acciones son necesarias y por qué pueden ayudar al equipo a

alcanzar el objetivo deseado. Debido a la lucidez en el propósito, los subordinados están constantemente conscientes de lo que se requiere de ellos y cuál es su propósito personal dentro del panorama general. Esto proporciona a los subordinados un sentido de significado, a la vez que les plantea desafíos para lograr los objetivos.

Al respecto Jung (2003) expresó que:

La motivación del liderazgo transformacional se basa en objetivos tangibles y optimismo para alcanzarlos. La idea es que al crear un sentido de propósito, los subordinados estén más dispuestos a trabajar, especialmente cuando entienden cuál es el objetivo. Además, este componente requiere que el líder demuestre confianza hacia los subordinados y apoyo para ayudarlos a lograr los objetivos a través del enfoque en el autodesarrollo (p.342).

Los líderes transformacionales tienen la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores. Combinados, estos dos primeros son lo que constituye el carisma del líder transformacional.

Esta es una de esas cualidades de liderazgo que es difícil de definir; como belleza, lo sabes cuándo lo experimentas. Se recuerdo una cita sobre un individuo carismático con el nombre de Oliver North. Que uno de sus hombres había dicho una vez sobre él: "Lo seguiría al infierno ya que es el único hombre que conozco que podría recuperarme".

### **Dimensión 3: Crecimiento individual**

Es la destreza que tiene un líder para precisar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata particularmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder conoce y resalta las necesidades de cada individuo para encaminarlos de acuerdo a su potencial, el líder procede como entrenador (coach), propiciando oportunidades de aprendizaje, estableciendo un clima de apoyo, es un líder que escucha y delega el trabajo, dando luego un feedback constructivo al empleado (Bass, 1985, p.209).

La teoría toma prestada la teoría del liderazgo participativo en el sentido de que se da cuenta de que las personas están motivadas por cosas diferentes. Un enfoque no sirve para todos y si el líder quiere sacar el máximo provecho de sus subordinados, entonces debe haber consideración para estas necesidades específicas.

Chow (2003) expresó que:

El coaching individual y la tutoría son cruciales para que el liderazgo funcione. La capacitación personalizada debe estar dirigida a encontrar formas de alcanzar estas necesidades individuales y alinearlas con los objetivos operacionales más amplios. El enfoque no se centra solo en la educación y la capacitación, sino también en el cumplimiento de la necesidad individual de autorrealización (p.249).

Bajo el marco, las personas y sus logros se celebran por igual a lo que el equipo puede lograr. Esto proporciona una mayor motivación para que cada individuo continúe enfocándose en el autodesarrollo y trabaje en los objetivos personales y operativos de la mejor manera posible.

Los líderes transformacionales demuestran una genuina preocupación por las necesidades y los sentimientos de los seguidores. Esta atención personal a cada seguidor es un elemento clave para llevar a cabo sus mejores esfuerzos (Locke, 2006, p.260).

Esto implica la creación de una imagen convincente del futuro, un estado futuro deseado con el que la gente se identifica. Al crear esta visión, el líder proporciona un medio para que las personas desarrollen un compromiso, un objetivo común en torno al cual reunirse y una forma de que las personas se sientan exitosas.

#### **Dimensión 4: Influencia idealizada**

Es la capacidad que tiene el líder para entusiasmar, transferir confianza, respeto. El líder se desenvuelve de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, transformándose en un modelo idealizado con un nivel alto de poder simbólico. Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus

seguidores, para luchar por sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen una visión clara de sus objetivos, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades.

El líder puede mostrar convicción con respecto a la visión que establece; él o ella permanecen leales a la causa y está dispuesto a ponerse a sí mismo en la línea de fuego. Este tipo de comportamiento resuena con los subordinados en un nivel emocional y comienzan a ver al líder como un modelo a seguir.

A través de este concepto de influencia idealizada, el líder transformacional puede comenzar a construir relaciones basadas en la confianza y el respeto. Al tomar riesgos, seguir sus valores centrales y convicciones, y mostrar fuertes ideales morales, el líder comenzará a desarrollar una sensación de confianza por parte de los subordinados. Esto comienza el proceso de internalizar los ideales del líder y emular el comportamiento (Kim, 2007, p.212).

El líder sirve como un modelo ideal para los seguidores; el líder "sigue la conversación" y es admirado por esto. Asimismo que inspirar es difícil, ya que requiere una comprensión decente de la psicología.

El liderazgo transformacional se basa en la idea del carisma individual. La razón clave por la que funciona el estilo de liderazgo se debe a la suposición de que los líderes pueden usar su propio ejemplo como un motivador para un comportamiento específico. En esencia, debido a que el líder 'practica lo que predica', los subordinados seguirán su ejemplo.

### **Ventajas del liderazgo transformacional**

Comencemos mirando a los aspectos positivos. La primera ventaja clara del liderazgo de transformación está grabada en el nombre mismo: transformación. El marco está dirigido a crear cambios, y en los negocios, la necesidad de cambio es inevitable (House, 2006, p.361).

Un enfoque estancado para administrar un negocio puede generar problemas. Por ejemplo, considere al gigante de teléfonos Nokia. Durante mucho tiempo gobernó las ventas móviles, pero no continuó innovando lo

suficientemente rápido y una vez que el iPhone ingresó al mercado, la compañía fue demasiado lenta para seguirla.

El liderazgo transformacional puede eliminar este comportamiento de una empresa, ya que pone el cambio y la innovación en el centro de lo que hace la organización.

La razón por la cual el liderazgo transformacional es efectivo para implementar el cambio se debe a su enfoque en una visión clara (Hautamäki, 2016, p.301).

Se supone que un líder transformacional debe crear una visión clara del cambio que necesita la organización, lo que hará que sea más fácil para los subordinados seguirlo. El marco ayuda a una organización a definir sus objetivos con claridad y a crear estructuras que respalden la visión.

### **Desventajas del liderazgo transformacional**

También hay ciertos problemas y desventajas para la teoría. Quizás el tema principal se relaciona con la idea de que la teoría transformacional siempre actuaría como una fuerza para el bien. De hecho, a veces el líder transformacional puede empeorar las cosas y causar un gran sufrimiento dentro de la estructura que esperan cambiar (Hautala, 2008, p.299).

Un ejemplo de esto podría ser Mao Tse Tung. Si nos fijamos en su liderazgo, entonces tiene la mayoría de las características del liderazgo de la transformación, pero los cambios llevaron al sufrimiento humano.

Torres (2008) manifestó:

“El enfoque del líder en el cambio y la visión puede causar ceguera a la realidad”. El enfoque entusiasta y apasionado puede ser una fuerza para el cambio positivo, pero también podría disminuir la disposición del líder para investigar más las cosas y hacer frente a hechos inconvenientes. Ser impulsado por los propios ideales y la visión puede no conducir a los resultados correctos (p.347).

El elemento de volverse ciego también puede tener lugar con la relación de los subordinados con el líder. Como el líder crea una relación positiva y de apoyo con los subordinados, la capacidad de los subordinados de criticar al líder o incluso al proyecto podría verse comprometido. El enfoque entusiasta del liderazgo puede llevar a una dependencia excesiva, en la cual el equipo termina persiguiendo objetivos que no son realistas ni que pueden obtenerse.

El entusiasmo del líder y su llamado a la unidad también pueden llevar a la conformidad más que a la colaboración. A los subordinados les puede resultar más fácil simplemente 'aceptar' al líder, ya que esto les hace sentirse seguros del plan. Si no tiene personas que crean en la misión, la efectividad del cambio puede reducirse drásticamente (Sachse, 2015, p.119).

De manera similar al liderazgo carismático, el líder transformacional necesita utilizar la gestión de impresiones como base para motivar a sus subordinados. Pero el enfoque en "liderar a través del ejemplo" tiene la desventaja de deslizarse en el territorio de la autopromoción. Puede haber un peligro de preocuparse más por la protección de la autoimagen y la autopromoción que el apoyo y el empoderamiento de los subordinados se desvanecen en un segundo plano.

Implementar o dominar. Puede ser necesario tener mucha experiencia para ser verdaderamente bueno en la creación de cambios significativos y, por lo tanto, enseñar y aprender este estilo puede ser difícil. La persona necesita dedicar suficiente tiempo para comprender los conceptos, obtener suficiente conocimiento sobre liderazgo y diferentes industrias y desarrollar inteligencia emocional. Por lo tanto, el proceso puede parecer abrumador y las personas pueden encontrar más cómodo el resultado para otros tipos de modelos de liderazgo (Torres, 2008, p.261).

En general, para que el estilo de liderazgo funcione y brinde las ventajas mencionadas, el líder debe tener las características correctas detalladas en la sección anterior. Por lo tanto, la presión sobre el líder para lograr y poder motivar a todos sus subordinados es bastante alta. Si el líder no puede convencer a los subordinados sobre su visión, entonces el marco no funcionará en absoluto.

## **Ejemplos de líderes transformacionales famosos**

Dado que el liderazgo transformacional es una fuerza tan poderosa para el cambio, la historia ha visto su parte justa de líderes transformadores. Los líderes en deportes, política, religión y negocios han usado el estilo de transformación para implementar sus visiones y cambiar las estructuras que las rodean. El examen de estos líderes puede ayudar a comprender los marcos y las características de este estilo de liderazgo en detalle.

### **Aportes de William Edwards Deming**

Deming no es un político ordinario o un gurú de los negocios. Sin embargo, mostró cualidades de liderazgo tremendas durante su tiempo en el departamento del ejército de los EE. UU. después de la guerra. (Hautala, 2008, p.219)

En 1928, Deming recibió un doctorado en matemáticas y física. Se hizo conocido por su trabajo con el gobierno de EE. UU. y como padre del control estadístico de la calidad. (Hautala, 2008, p.220)

Cuando la segunda guerra mundial asolaba el mundo, Deming ayudó a enseñar técnicas de control de procesos estadísticos a los empleados de producción militar para mejorar la producción y ayudar al esfuerzo de guerra. Estaba decidido a cambiar las estructuras ineficientes y asegurarse de que todo estaba hecho para mejorar el apoyo de las tropas (Hautamäki, 2016, p.215).

Una vez que terminó la guerra, el gobierno de los Estados Unidos lo envió a resolver problemas relacionados con la producción agrícola en Japón. Deming logró convencer a los funcionarios japoneses de que los usos industriales de los métodos estadísticos pueden ayudar a mejorar la producción e impulsar la economía del país. El trabajo no fue fácil, pero Deming utilizó su experiencia y pasión para poner a los funcionarios de su parte. Como ya sabrán, en poco tiempo Japón se convirtió en la potencia industrial líder en el mundo, en gran parte gracias a los métodos de Deming.

Algunas de las citas más reveladoras de Deming incluyen lo siguiente:

"Estamos aquí para hacer otro mundo", "Un mal sistema golpeará a una buena persona todo el tiempo", "La innovación proviene de los productores, no del cliente". (Hautala, 2008, p.221)

Las citas capturan perfectamente las ideas del liderazgo transformacional. El marco trata de crear una visión y el mundo tiene que estar constantemente dispuesto a cambiar para mejorar (Hautamäki, 2016, p.217).

### **Aportes de Nelson Mandela**

Otro ejemplo obvio de un líder transformacional es el gran Nelson Mandela. Mandela transformó a toda una sociedad y lo hizo con perdón y amor. Mostró las características de un líder al que todos querían aspirar

House (2006) expresó que:

Un líder transformacional es alguien capaz de "comprometerse con seguidores y crear una conexión que eleve el nivel de motivación y moralidad tanto del líder como del seguidor". Mandela ejemplificó esto perdonando a las personas que lo encarcelaron y lo mantuvo alejado de su familia durante años. Mostró a las personas que la empatía y el amor conquistarán el miedo y el resentimiento; solo al levantarse juntos, la sociedad podrá alcanzar sus objetivos. (p.298).

Mandela pudo articular su visión de blancos y negros que viven juntos por igual en Sudáfrica. En 1942, dirigió una revolución pacífica contra el gobierno, tratando de revertir la desigual distribución de la tierra en el país. Mandela sabía que la revuelta, aunque aspiraba a ser no violenta, lo llevaría a su propia acusación. Sin embargo, él condujo a través del auto sacrificio. Sus seguidores continuaron inspirándose durante y después de su tiempo en prisión. Entendieron que a través de su autorrealización, la necesidad de ser libre es fuerte y eso solo se logrará a través de la democracia.

Uno de los mejores ejemplos de sus habilidades de liderazgo transformacional fue su capacidad para utilizar la copa mundial de rugby de 1995 como un poder reconciliador para unir a la nación. Infundió un sentido de orgullo nacional a la nación, sin importar el color de su piel.

### **Aportes de John D. Rockefeller / Standard Oil**

El mundo de los negocios también ha visto su parte justa de líderes transformacionales. Entre los empresarios que dieron forma al mundo o su industria, el magnate de los negocios estadounidense John D. Rockefeller debe estar cerca de la cima. Rockefeller fundó Standard Oil en 1870 como una refinería de petróleo pequeña y humilde. Rápidamente, la compañía se convirtió en un gigante petrolero mundial, ya que aumentó su tamaño a través de adquisiciones y la visión de Rockefeller (Blascovich, 2003, p.215)

El éxito llegó a través del enfoque de Rockefeller en productos de calidad y su firme estrategia de organización. Fue disciplinado y quería que estos valores también se destaquen en su compañía. La razón por la que Standard Oil logró crecer tan rápidamente se debió a la visión de Rockefeller. Quería que cada operación de la organización trabajara para alcanzar el objetivo único y todos, incluido él mismo, eran responsables de garantizar que se alcanzara el objetivo.

La visión de Rockefeller era clara tanto en su negocio como en su vida personal. Cuando recibió su primer cheque de pago a la edad de dieciséis años, prometió dar una décima parte de su dinero a la caridad una vez que se jubilara. Debido a sus éxitos comerciales, terminó dando alrededor de \$ 550 millones (Blascovich, 2003, p.217).

"El buen liderazgo consiste en mostrar a las personas promedio cómo hacer el trabajo de personas superiores", dijo una vez Rockefeller, destacando la importancia de inspirar y empoderar a las personas para el próximo nivel.

Uno de los problemas que terminó obstaculizando el liderazgo de Rockefeller fue su dedicación. Estaba tan comprometido con la transformación de la industria y trabajando para lograr su visión de que nunca tuvo un descanso adecuado. Sufrió un colapso emocional debido al exceso de trabajo, recordando a los líderes de todo el mundo que a veces es esencial simplemente descansar.

Otro ejemplo del mundo de los negocios viene en la forma de Ross Perot. Comenzó como vendedor para la International Business Machines Corporation (IBM), antes de lanzar su propia compañía en la década de 1960. Electric Data Systems (EDS) atendió sistemas informáticos para empresas y organizaciones y fue uno de los primeros negocios que emprendió (Chen, 2013, p.218).

La visión de Perot se basó en la acción. Estuvo estrechamente involucrado en la capacitación de sus empleados y en ayudarlos a comprender que, sea lo que sea lo que el cliente solicite, su deber es ayudar. No hubo aprobaciones ni cuestionarios que llenar; si sabe cómo solucionarlos, simplemente hágalo.

En un momento dado, el lema de la compañía era "Traemos orden al caos". Nadie fue considerado uno encima del otro. Todo se trataba de transformación y acción.

Bass (1985) escribió en 1990 que el liderazgo transformacional de Perot era muy modesto. Perot mismo dijo una vez: " Para muchos muchachos, no me veo como si pudiera comprar un automóvil. "Sin embargo, EDS terminó siendo una organización de \$ 2.5 mil millones, que utilizó la gestión cuasi militar para terminar el trabajo de manera eficiente.

Al igual que Rockefeller, el liderazgo de Perot también incluyó un fuerte elemento personal en todo lo que hizo. En 1979, ayudó en los esfuerzos para rescatar a los rehenes en Irán; dos de quienes fueron sus empleados. Nunca olvidó la importancia de otras personas y se preocupó por el bienestar de sus subordinados. Eran una parte tan importante de su visión como él (Chen, 2013, p.218).

Sus ideas y visión son claras en su declaración de que, "Castigar los errores honestos ahoga la creatividad. Quiero gente moviéndose y sacudiendo la tierra y van a cometer errores" (Blascovich, 2003, p.219)

### **1.3.2 Teorías de la gestión educativa**

#### **Definición de la gestión educativa**

Es el proceso administrativo que comprende actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo (Chiavenato, 1985).

Según Celep (2007) expresó:

La gestión educativa, también a veces conocida como administración educativa, se asocia comúnmente con las escuelas primarias y secundarias, así como con los institutos de educación superior, como colegios y universidades. Los profesionales de la gestión educativa también se pueden encontrar trabajando en agencias gubernamentales, compañías privadas y organizaciones sin fines de lucro (p.211)

Aquellos que trabajan en la gestión educativa pueden actuar como responsables políticos, investigadores o consultores para ayudar a evaluar y desarrollar formas de enriquecer y mejorar el sistema educativo en todos los niveles. La mayoría de los profesionales de gestión educativa han obtenido al menos una maestría y muchos son maestros o directores con licencia.

Hay distintas maneras de concebir la gestión, si remontamos a la historia, encontramos en la Republica de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria, por otra parte, en la política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática y actualmente, es concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, también hay quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

Por su parte Blase, (2004) mencionó que:

La gestión escolar, como cuerpo de doctrina educativa, comprende una serie de principios y preceptos que se relacionan principalmente con la técnica del procedimiento en el aula y se derivan en gran parte de la práctica de los docentes exitosos. Los escritores en este campo han interpretado estos principios y preceptos de varias maneras, generalmente

haciendo referencia a principios más amplios y fundamentales de la psicología, la sociología y la ética Paul Monore (p.222).

Para él, la administración implica una manera ordenada de pensar. Describe en términos operativos lo que se debe hacer, cómo se debe hacer y cómo sabemos lo que hemos hecho. La administración es un método de operación y una buena administración debería resultar en una integración ordenada de la educación y la sociedad.

A la luz de la discusión anterior, es claro visualizar que la gestión educativa es un esfuerzo integral destinado a lograr algunos objetivos educativos específicos. Se trata de las prácticas educativas, mientras que la filosofía educativa establece los objetivos, la psicología educativa explica los principios, la administración educativa dice cómo lograr objetivos y principios educativos. Es el lado dinámico de la educación (Berkowitz, M. 2011, p.219).

Se trata de instituciones educativas, desde las escuelas y colegios hasta la secretaría. Se ocupa de los recursos humanos y materiales que son esenciales. Porque el grado de éxito de la gestión educativa de cualquier programa educativo depende del grado de coordinación y organización de estos recursos.

La gestión educativa, como su nombre lo indica, opera en las organizaciones educativas. No existe una definición definitoria de gestión educativa porque su desarrollo se ha basado en gran medida en varias disciplinas como la economía, la ciencia política y la sociología. La mayoría de las definiciones de gestión educativa que se han ofrecido por escrito son parciales porque reflejan el sentido particular de sus autores (Sparks, R.2011, p.149).

Así mismo Begley, (2004) expresó: "La gestión educativa es la teoría y la práctica de la organización y administración de los establecimientos y sistemas educativos existentes." (p.216)

Por su parte Tracz, (2004) mencionó "La gestión implica una forma ordenada de pensar. Describe en términos de operador qué se debe hacer, cómo se debe hacer y cómo sabemos cuándo se ha hecho. La gestión no es una mística" (p.59).

Es un método de operación. El resultado es una integración ordenada de la educación y la sociedad

La gestión escolar, como cuerpo de doctrinas educativas, comprende una serie de principios y preceptos relacionados principalmente con la técnica del procedimiento en el aula y deriva en gran medida de la práctica de los docentes exitosos (Fallon, 2007, p.177).

Los escritores en el campo han interpretado estos principios y preceptos de varias maneras, generalmente con referencia a principios más largos y fundamentales de la psicología, la sociología y la ética.

Igualmente Balci, A. (2011). Paul Monroe:

La gestión educativa es un esfuerzo integral relacionado con las prácticas educativas. Es el lado dinámico de la educación. Se trata de instituciones educativas, desde las escuelas y colegios hasta la secretaría. Se ocupa de los recursos humanos y materiales. Los elementos humanos incluyen: (i) niños, (ii) padres, (iii) maestros y (iv) otros empleados en general - universidad de la Junta de Educación a nivel local, estatal y nacional de los gobiernos. En el lado material hay (a) finanzas, (b) edificios y terrenos, (c) equipos y suministros de instrucción. Además, hay ideas, leyes y regulaciones, etc., que influyen en el proceso educativo. La combinación de estas "partes" en un "todo" es la gestión educativa. (p.214)

En un país democrático como el nuestro, la gestión educativa es una necesidad. El objetivo de la gestión educativa es acercar a los alumnos y profesores a las condiciones que promuevan con mayor éxito el fin de la educación. La gestión educativa superior, de hecho, es básica para el funcionamiento satisfactorio de la democracia.

Aslanargun (2009) escribe muy acertadamente, "el propósito de la gestión educativa es capacitar a los alumnos correctos para recibir la educación adecuada de los docentes adecuados, a un costo dentro de los medios del estado, lo que permitirá a los alumnos beneficiarse de su aprendizaje." (p.307)

Algunos elementos adecuados y estables que están debidamente motivados y organizados en la maquinaria se vuelven necesarios para resistir y sobrevivir a los cambios y trastornos provocados por los cambios de los gobiernos. El error de juicio puede recuperarse en una granja o fábrica, pero pueden ser fatales cuando se trata de moldear las ideas y los valores de la sociedad. Un sistema eficiente y sólido de gestión educativa es, de hecho, la base de una buena democracia.

La gestión, sin embargo, es una actividad única, una unidad, un proceso continuo que se ejecuta a través de sus elementos. La clasificación de funciones es simplemente para facilitar la identificación de áreas y pasos que son mutuamente inclusivos, así como para promover una mejor organización de los recursos (Arthur, 2011, p.308).

Dado que existe una amplia identidad entre las funciones, fines y objetivos de la gestión y los de un proceso educativo, la aplicación de la ley de la primera al cuerpo de la segunda, para el beneficio mutuo de ambos, puede estar justificada. El movimiento de gestión debe abarcar el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que una situación del aula diseñada científicamente sin duda contribuirá a la realización de una actividad educativa.

### **Historia de gestión educativa**

El origen del desarrollo de la gestión educativa como campo de estudio comenzó en los Estados Unidos a principios del siglo XX. El desarrollo en el Reino Unido llegó hasta la década de 1960. La gestión educativa, como su nombre lo indica, opera en organizaciones o instituciones educativas (Kashkaya, 2007, p.66).

No existe una única definición aceptada de gestión educativa como su desarrollo observado en varias disciplinas o campos como negocios, industria, ciencias políticas, economía, administración y derecho.

Por lo tanto, al definir el significado del término gestión educativa se puede decir que, "la gestión educativa es una empresa humana compleja en la que se reúnen diferentes recursos y se ponen a disposición para lograr y alcanzar el deseo y las metas u objetivos previstos (Gökyer, 2010, p.45).

Se trata principalmente de un esfuerzo humano que debe planificarse adecuadamente sin enfatizar la aplicación rígida de los principios mecánicos y físicos. Es fundamentalmente una organización social donde las relaciones interhumanas deben jugar un papel importante. Para el éxito de la gestión educativa, debe haber suficiente libertad y flexibilidad, por un lado, y disciplina y decoro necesarios, por otro lado, en la institución educativa.

Por lo tanto, la gestión de la educación o la gestión educativa implican las medidas prácticas para garantizar que el sistema funcione para alcanzar las metas u objetivos de una institución educativa. Entonces, la administración educativa opera en organizaciones o instituciones educativas (Tomlinson, 2015, p.291).

No existe una única definición aceptada de gestión educativa ya que su desarrollo se ha basado en gran medida en varias disciplinas como la economía, la sociología y la ciencia política. Pero algunos especialistas en esta área han expuesto sus puntos de vista en la forma de dar sus definiciones sobre la gestión educativa que se detallan a continuación.

## **Dimensiones de la gestión educativa**

### **Dimensión 1: Planificación**

La planificación es la etapa de la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro (Chiavenato 1995, p.163)

La planificación es la función de la administración que implica establecer objetivos y determinar un curso de acción para lograr esos objetivos. La planificación requiere que los gerentes estén al tanto de las condiciones ambientales que enfrenta su organización y pronostique las condiciones futuras. También requiere que los gerentes sean buenos tomadores de decisiones (Starratt, 2004, p.210).

La planificación es un proceso que consta de varios pasos. El proceso comienza con un escaneo ambiental que simplemente significa que los planificadores deben estar conscientes de las contingencias críticas que enfrenta

su organización en términos de condiciones económicas, sus competidores y sus clientes. Los planificadores deben intentar pronosticar las condiciones futuras. Estas previsiones forman la base de la planificación.

Con respecto a la planificación Arslan (2007) expresó que:

Los planificadores deben establecer objetivos, que son declaraciones de lo que debe lograrse y cuándo. Los planificadores deben identificar cursos de acción alternativos para alcanzar los objetivos. Después de evaluar las diversas alternativas, los planificadores deben tomar decisiones sobre los mejores cursos de acción para alcanzar los objetivos (p.266)

Luego deben formular los pasos necesarios y asegurar la implementación efectiva de los planes. Finalmente, los planificadores deben evaluar constantemente el éxito de sus planes y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Según Balci (2011, p.281), existen muchos tipos de planes y planificación.

La planificación estratégica implica analizar las oportunidades y amenazas competitivas, así como las fortalezas y debilidades de la organización, y luego determinar cómo posicionar a la organización para que compita efectivamente en su entorno. La planificación estratégica tiene un marco de tiempo largo, a menudo tres años o más. La planificación estratégica generalmente incluye a toda la organización e incluye la formulación de objetivos. La planificación estratégica a menudo se basa en la misión de la organización, que es su razón fundamental de existencia. La alta dirección de una organización a menudo lleva a cabo la planificación estratégica.

La planificación táctica es una planificación de rango intermedio (de uno a tres años) que está diseñada para desarrollar medios relativamente concretos y específicos para implementar el plan estratégico. Los gerentes de nivel medio a menudo participan en la planificación táctica (Balci, 2011, p.282).

La planificación operativa generalmente asume la existencia de metas y objetivos de toda la organización o subunidad y especifica formas de lograrlos. La planificación operativa es una planificación de corto plazo (menos de un año) que

está diseñada para desarrollar pasos de acción específicos que respaldan los planes estratégicos y tácticos (Balci, 2011, p.283)

## **Dimensión 2: Organización**

“Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir” (Chiavenato 1995, p.163).

Organizar es la función de la administración que implica desarrollar una estructura organizacional y asignar recursos humanos para asegurar el logro de los objetivos. La estructura de la organización es el marco dentro del cual se coordina el esfuerzo. La estructura generalmente se representa mediante un organigrama que proporciona una representación gráfica de la cadena de mando dentro de una organización. Las decisiones que se toman sobre la estructura de una organización generalmente se conocen como decisiones de diseño organizacional (Sparks, 2011, p.288).

Organizar también implica el diseño de trabajos individuales dentro de la organización. Deben tomarse decisiones sobre los deberes y responsabilidades de los trabajos individuales, así como la manera en que los deberes deben llevarse a cabo. Las decisiones que se toman sobre la naturaleza de los puestos de trabajo dentro de la organización generalmente se denominan decisiones de "diseño de trabajo".

Organizarse en el nivel de la organización implica decidir la mejor forma de departamentalizar o agrupar los trabajos en departamentos para coordinar el esfuerzo de manera efectiva. Hay muchas maneras diferentes de departamentalizar, incluida la organización por función, producto, geografía o cliente. Muchas organizaciones más grandes usan múltiples métodos de departamentalización (Sparks, 2011, p.289).

Organizarse en el nivel de un trabajo en particular implica la mejor manera de diseñar trabajos individuales para usar de manera más efectiva los recursos humanos. Tradicionalmente, el diseño del trabajo se basaba en los principios de la división del trabajo y la especialización, que suponían que cuanto más

restringido era el contenido del trabajo, más competente podía ser el individuo que realizaba el trabajo.

### **Dimensión 3: Dirección**

La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. ” (Chiavenato 1995, p.165).

Dirección implica las fuentes de influencia social e informal que utiliza para inspirar la acción tomada por otros. Si los gerentes son líderes eficaces, sus subordinados estarán entusiasmados con esforzarse para alcanzar los objetivos de la organización.

Las ciencias de la conducta han hecho muchas contribuciones para comprender esta función de gestión. La investigación de la personalidad y los estudios de las actitudes laborales proporcionan información importante sobre cómo los gerentes pueden liderar a los subordinados de manera más efectiva. Por ejemplo, esta investigación nos dice que para ser eficaces al liderar, los gerentes primero deben comprender las personalidades, valores, actitudes y emociones de sus subordinados (Arslan, 2009, p.314).

Los estudios sobre la motivación y la teoría de la motivación proporcionan información importante sobre las formas en que los trabajadores pueden ser energizados para desplegar un esfuerzo productivo. Los estudios de comunicación proporcionan orientación sobre cómo los gerentes pueden comunicarse de manera efectiva y persuasiva.

### **Dimensión 4: Control**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios (Chiavenato 1995, p. 163).

Controlar implica garantizar que el rendimiento no se desvíe de los estándares. El control consta de tres pasos, que incluyen (1) establecer

estándares de rendimiento, (2) comparar el rendimiento real con los estándares y (3) tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Los estándares de desempeño a menudo se expresan en términos monetarios, como ingresos, costos o utilidades, pero también pueden expresarse en otros términos, como unidades producidas, cantidad de productos defectuosos o niveles de calidad o servicio al cliente (Kaya, 2008, p.294).

La medición del rendimiento puede realizarse de varias maneras, según los estándares de rendimiento, incluidos los estados financieros, los informes de ventas, los resultados de producción, la satisfacción del cliente y las evaluaciones formales del rendimiento. Los gerentes de todos los niveles participan en la función directiva de controlar hasta cierto punto.

Por su parte Ribbins (2004) expresó que

La función administrativa de controlar no debe confundirse con el control en el sentido conductual o manipulador, esta función no implica que los gerentes deben intentar controlar o manipular las personalidades, los valores, las actitudes o las emociones de sus subordinados, en cambio, esta función de la administración se relaciona con la función del administrador al tomar las medidas necesarias para garantizar que las actividades relacionadas con el trabajo de los subordinados sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y departamentales (p.276)

El control eficaz requiere la existencia de planes, ya que la planificación proporciona los estándares u objetivos de rendimiento necesarios. Controlar también requiere una comprensión clara de dónde radica la responsabilidad por las desviaciones de los estándares. Dos técnicas de control tradicionales son las auditorías de presupuesto y rendimiento.

Una auditoría implica un examen y verificación de registros y documentos de respaldo. Una auditoría presupuestaria proporciona información sobre dónde se encuentra la organización con respecto a lo que se planificó o se presupuestó, mientras que una auditoría de desempeño podría tratar de determinar si las cifras informadas son un reflejo del rendimiento real (Greenfield, 2004, p.263).

Aunque a menudo se piensa en el control en términos de criterios financieros, los gerentes también deben controlar los procesos de producción y operaciones, los procedimientos para la entrega de servicios, el cumplimiento de las políticas de la compañía y muchas otras actividades dentro de la organización.

Las funciones de gestión de planificación, organización, liderazgo y control son ampliamente consideradas como el mejor medio para describir el trabajo del gerente, así como la mejor manera de clasificar el conocimiento acumulado sobre el estudio de la gestión. Aunque ha habido cambios tremendos en el entorno que enfrentan los gerentes y las herramientas utilizadas por los gerentes para desempeñar sus funciones, los gerentes aún realizan estas funciones esenciales.

### **Tipos de gestión educativa:**

Es necesario mencionar los tipos de gestión educativa, para lo cual Akgün (2001) clasifica del siguiente modo:

#### **(1) Recursos humanos:**

Los recursos humanos de una institución educativa comprenden a todo el personal, tanto docente como no docente: docentes, empleados, investigadores y otros elementos como estudiantes, padres, miembros de la comunidad, miembros del órgano de administración o gobierno y funcionarios departamentales (Ekşi, 2009, p.227).

La gestión de los recursos humanos es de vital importancia en la actualidad y exige la selección, contratación, nombramiento, retención, desarrollo y motivación del personal para alcanzar los objetivos educativos.

Las personas involucradas en el proceso deben contar con las instalaciones adecuadas para alcanzar los niveles más altos de logro y para mejorar el crecimiento profesional al máximo (Demiral, 2007, p.69).

Por lo tanto, una institución u organización educativa para ser efectiva y eficiente debe garantizar que existan las personas correctas con las habilidades adecuadas, en el lugar correcto y en el momento adecuado para llevar a cabo los diversos trabajos y servicios.

Para esto se deben identificar las necesidades de recursos humanos. Se debe realizar la selección y el reclutamiento adecuados, las demandas y el suministro de los servicios se corresponderán adecuadamente y se realizarán provisiones adecuadas sobre los requisitos futuros (Lickona, 2011, p.315).

Existen problemas de condiciones de trabajo, perspectivas de promoción, nombramiento y transferencia, motivación y seguridad, desarrollo profesional, y otros, que deben manejarse con simpatía, comprensión, sentimiento y cooperación, por un lado, y sentido de compromiso y responsabilidad y participación por otro lado.

## **(2) Recursos físicos y materiales:**

Para cada organización o institución, la infraestructura básica en términos concretos es esencial. Se requieren edificios, parques infantiles, equipos, muebles, maquinarias y papelerías para diversos propósitos prácticos. Las bibliotecas, los laboratorios, el auditorio, etc. forman parte de una institución educativa para organizar diferentes programas curriculares (Çelebi, 2009, p.218).

La era moderna de la ciencia y la tecnología ha permitido equipar a la institución educativa con diversos medios y materiales, aparatos electrónicos como radio, televisores, proyectores de muchos tipos y ayudas tradicionales como ilustraciones, modelos, gráficos, mapas y otros, a precios razonables.

Al igual que los recursos humanos, debe haber una identificación adecuada de las necesidades de recursos físicos, instalación, mantenimiento y lo más importante es su correcta utilización. Pero los recursos materiales deben ser del tipo correcto con las especificaciones correctas para estar disponibles en el lugar correcto y en el momento adecuado para que los objetivos educativos se puedan realizar sin dificultad, duplicación y desperdicio (Barnett 2010, p.246).

También es necesario que los recursos físicos tengan la flexibilidad, adaptabilidad y estabilidad adecuadas para satisfacer las necesidades y condiciones futuras.

### **(3) Recursos ideacionales:**

Los recursos que se basan principalmente en ideas e ideales, patrimonio, imagen son el plan de estudios, los métodos de enseñanza, las innovaciones y los experimentos. Al igual que el individuo, cada organización tiene su propia personalidad con integridad, su propia cultura y sus propios valores que son únicos e influyentes para el buen funcionamiento y la gestión eficaz de las instituciones para crear motivación y orgullo propio entre las personas. (Eskişehir 2011, p.161).

Todo esto crea sentimientos, pertenencia, implicación y autosatisfacción entre el personal para trabajar e implementar los programas en las instituciones educativas.

Finalmente, se puede decir que la gestión educativa será significativa si existe una gran coordinación e interrelación entre estos tres recursos. La causa es que todos estos tres recursos son interdependientes y contribuyen inmensamente al desarrollo holístico de cada institución educativa en su conjunto (Istanbul 2011, p.229).

Por lo tanto, la gestión educativa en una perspectiva más amplia dice acerca de: (i) Establecer direcciones, objetivos de organizaciones o instituciones educativas. (ii) Planificación del progreso del programa. (iii) Organizar los recursos disponibles: personas, tiempo, material. (iv) Controlar el proceso de implementación. (v) Establecer y mejorar los estándares de la organización (Kaya 2008, p.210).

A la luz de la discusión anterior sobre el significado de la gestión en educación, implica que las medidas prácticas para activar el sistema de trabajo serán la mejor asistencia o medidas posibles para alcanzar las metas u objetivos en mayor medida, con el mejor valor posible para los estudiantes y la sociedad en gran escala.

### **Características de una gestión educativa exitosa**

Según Ribbins (2004) algunas características de la gestión educativa exitosa son:

Flexibilidad.

Uno de los caracteres esenciales de una gestión educativa exitosa es su carácter flexible. La administración debe ser dinámica y proporcionar suficiente alcance para adiciones, sugerencias y modificaciones. Las reglas y regulaciones deben actuar como un medio para un fin y no un fin en ellas. La uniformidad rígida y la eficiencia mecánica son la antítesis de una buena administración (Ribbins 2004, p.216). La flexibilidad no significa que la administración sea débil sin normas o estándares que creen caos en cada paso. Lo que se quiere decir es un equilibrio adecuado entre rigidez y elasticidad.

#### Practicabilidad

La gestión educativa no es un conjunto de principios teóricos, sino que proporciona una medida práctica para lograr los resultados deseados. La practicidad evita la frustración en la gestión (Ribbins 2004, p.217).

#### Eficiencia.

La eficiencia es el paso más importante de la gestión educativa. Esto es posible solo cuando los recursos humanos y materiales se utilizan de manera adecuada y eficiente. Para esto, la gerencia debe planificar cada actividad científicamente y ejecutarla con meticuloso cuidado (Ribbins 2004, p.219).

#### Económico.

Otro personaje importante de la gestión es la rentabilidad. El propósito de la administración es capacitar a los alumnos correctos para que reciban la educación adecuada de parte de los docentes adecuados a un costo dentro de los medios del estado, en condiciones que les permitan a los alumnos obtener el máximo beneficio de su aprendizaje (Greenfield, 2004, p.191).

### **Otras características de gestión educativa**

Según Tikir (2005) expresó que las características de una buena gestión educativa son las que siguen a continuación.

Es más constructivo, creativo y humano.

La administración educativa tiene una característica especial propia. Es básicamente más humano, más flexible, más constructivo, más creativo, más imaginativo y más reformista (Tikir, 2005, p.219). Significa que una de las características de la gestión educativa, es más provechosa, indica que la educación debe ser vivencial, jamás debe estar divorciado de la realidad objetiva.

Es más un arte que una ciencia.

La gestión educativa es principalmente una empresa social. No puede ser ejecutado por ningún conjunto de fórmulas, que puede ser bastante efectivo en el mundo físico. Está más interesado en el elemento humano que en las cosas animadas. Es más un arte que una ciencia; en esto, la cuestión de las relaciones humanas y el clima emocional son de vital importancia. La administración debe guiarse por los principios básicos que se han formulado a partir de la experiencia humana del manejo de los seres humanos (Tikir, 2005, p.221).

Para llegar a una buena gestión educativa se debe pensar en primer lugar que se está tratando con seres humanos razón por la cual requiere de habilidades y destrezas humanas, que va más allá del concepto de una ciencia.

Administración autocrática.

De acuerdo con la Capacitación de Maestros Primarios de Guardería, cuando una administración se comporta de manera autocrática, dicha administración educativa se denomina "Administración Autocrática". Una administración despótica y autocrática está condenada a fracasar en la creación democrática de la prensa, donde los maestros son muy conscientes de su libertad y valor personal (Şişman, 2010, p.329).

Es una forma extrema de socialización. En el estado de autocracia, se asume que la autoridad y el interés más elevados de los individuos se subordinan a los del estado. Todos los aspectos de la educación a través del currículo, el examen son Controlados, la autoridad central. Es de naturaleza autocrática y despótica.

Administración Democrática.

En este proceso, las responsabilidades se delegan. Es una participación basada en el principio de cooperación, compartir responsabilidades, equidad, justicia y desarrollar cualidades de liderazgo a través de reuniones de personal, clubes y reuniones generales que resultan en el desarrollo de una cultura de trabajo adecuada que conduzca al buen funcionamiento de la institución.

Prepara a los estudiantes para la ciudadanía y les da la oportunidad de crecer para desarrollarse al máximo. La decisión tomada es implementada por los funcionarios siguiendo las reglas y regulaciones (Şişman, 2010, p.330).

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema general**

¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098?

### **1.4.2 Problema específico**

#### **Problema específico 1**

¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098?

#### **Problema específico 2**

¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098?

#### **Problema específico 3**

¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la dirección de la gestión educativa de la institución educativa 3098?

#### **Problema específico 4**

¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en el control de la gestión educativa de la institución educativa 3098?

## **1.5. Justificación del estudio**

La presente investigación es conveniente porque sirve para conocer la existencia de la incidencia de la variable liderazgo transformacional en la gestión educativa los cuales tienen relevancia social ya que ocasionarán un impacto social específicamente el directo beneficiario será la institución donde se desarrolló la presente investigación.

### **1.5.1 Justificación teórica**

Este estudio tiene una justificación teórica puesto que presenta como un modelo teórico en una realidad de estudio, en este caso en una institución educativa pública de Lima, dichas teorías sustentado por Fischman (2015) de liderazgo transformacional y la gestión educativa sustentado por Chiavenato (1985), estas teorías sirven de apoyo teórico para comprobar la incidencia de liderazgo transformacional del director en la gestión educativa. Por lo que es importante la comprobación de esta teoría que a mayor liderazgo transformacional, mayor gestión educativa.

### **1.5.2 Justificación práctica**

La información con respecto a los resultados obtenidos en la presente investigación ayudará a la resolución del problemas que presenta actualmente la institución en estudio como es el bajo nivel de gestión educativa, la aplicación de los resultados ayudará en la solución de las complicaciones tanto generales como específicos, por ende los aportes de estudio está orientado a resolver los problemas planteados en la presente investigación, indicando que el director es el actor principal que debe mejorar su liderazgo transformacional y lograr que los clientes (estudiantes y padres de familia) se sientan satisfechos.

### **1.5.3 Justificación metodológica**

El estudio es trascendental puesto que mediante la aplicación de métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos, se admitieron la identificación de los niveles tanto de liderazgo transformacional y de la gestión educativa de esta forma contribuir a la optimización de la gestión educativa.

Es así que la presente investigación también se justificó porque los instrumentos para recoger los datos fueron adaptados a nuestra realidad para su mejor análisis de la problemática establecida siguiendo todo un proceso metodológico establecido, validado por jueces expertos y aplicado su confiabilidad que quedará para las futuras investigaciones.

De la misma forma este estudio contribuyó a la definición de las variables liderazgo transformacional y gestión educativa según las teorías consideradas. Finalmente, demostrar la incidencia existente de la primera variable en la segunda.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

El liderazgo transformacional del director incide en la gestión educativa de la institución educativa 3098.

### **1.6.2 Hipótesis específica**

#### **Hipótesis específica 1**

El liderazgo transformacional del director incide en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

#### **Hipótesis específica 2**

El liderazgo transformacional del director incide en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

#### **Hipótesis específica 3**

El liderazgo transformacional del director incide en la dirección de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

#### **Hipótesis específica 4**

El liderazgo transformacional del director incide en el control de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

Determinar cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la dirección de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

#### **Objetivo específico 4**

Determinar cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en el control de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

## **II. Método**

## 2.1. Diseño de investigación

El tipo de estudio en este caso está dentro de la Investigación básica, al respecto, Valderrama (2013) define como: La investigación básica o pura tiene por fin la elaboración y compilación de información para luego construir conocimientos que servirán de base para la formación de nuevos conocimientos o la ampliación de teorías ya existentes (p.164).

Asimismo, este estudio tiene un enfoque cuantitativo, al respecto Hernández, et. al. (2014) expresa que

La investigación cuantitativa tiene como fin recopilar y analizar datos emanados de diferentes fuentes. Implica utilizar herramientas automatizadas, estadísticas y las ciencias matemáticas; para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor (p. 4).

El presente estudio tiene un diseño no experimental – transversal, ya que se realiza sin la manipulación de las variables. Dicho con otras palabras, es una investigación en la cual no sufre modificaciones en sus variables. En un estudio no experimental se contempla situaciones tal como suceden en su realidad para luego efectuar estudios de dicho caso (Hernández, et. al. 2014, p.152).

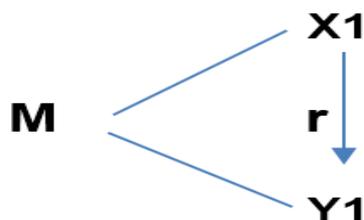
Es transversal, puesto que su propósito es “describir variables y determinar su incidencia y relación en un tiempo dado. Es similar a la toma de una fotografía instantánea (Hernández, et. al. 2014, p. 154).

Según Hernandez et. al. (2014)

Los diseños transeccionales correlacionales/causales poseen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Así mismo se refiere a descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado (p.157).

Esta investigación fue transeccional correlacional/causal.

El siguiente gráfico que corresponde a este diseño es el siguiente:



M = Es la muestra donde se realiza el estudio,

X1 = (Variable independiente) Liderazgo transformacional.

Y1 = (Variable dependiente) Gestión Educativa.

r = Coeficiente de relación causal.

## 2.2. Variables, operacionalización

### 2.2.1 Variable 1: Liderazgo Transformacional

#### Definición conceptual

Con respecto al liderazgo transformacional se tiene los conceptos de Bass (2005), citado por Fischman (2015) quien refiere que;

Liderazgo transformacional es el proceso de creación, mantenimiento y mejora de las asociaciones líder-seguidor, en búsqueda de una visión común, de acuerdo con los valores compartidos y en nombre de la comunidad en la que los líderes y seguidores sirven conjuntamente, mediante la estimulación intelectual, motivación inspiracional, crecimiento individual e influencia idealizada (pp.46-47)

#### Definición operacional

Para medir la variable liderazgo transformacional, se ha considerado 4 dimensiones los cuales son: la estimulación intelectual, cuyos indicadores son innovación, creatividad y proactividad en el trabajo; motivación inspiracional con el indicador optimismo en el trabajo; crecimiento individual que tiene como indicador la atención a necesidades y diferencias; y la influencia idealizada, cuyos

indicadores son clima de respeto y confianza. Estos a su vez están divididos por indicadores y 32 ítems.

## 2.2.2 Variable 2: Gestión educativa

### Definición conceptual

Chiavenato (1985) referente a la gestión educativa menciona que es: “el proceso administrativo que comprende actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo” (p.12)

### Definición operacional

Para poder medir la gestión educativa se ha considerado cuatro dimensiones las cuales son: planificación, cuyos indicadores son: metas, objetivos, estrategias, planes. Dimensión organización, cuyos indicadores son: estructura, administración de recursos humanos. Dimensión dirección, cuyos indicadores son: motivación, liderazgo, comunicación comportamiento individual y de grupo. Y finalmente la dimensión control, cuyos indicadores son: normas, medidas, comparaciones, acción. Asimismo se cuenta con y 20 ítems.

## 2.2.3 Operacionalización de la variable 1.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable liderazgo transformacional.*

Dimensiones	Indicadores	Item	Escala de medición	Nivel/Rango	intervalos
Estimulación intelectual	innovación, creatividad Y Proactividad en el trabajo	1; 2; 3; 4; 5;	Ordinal	3.Bajo	[8-18>
		6; 7; 8	Nunca Casi nunca A veces	2.Medio 1.alto	[19-29> [30-40]
Motivación inspiracional	Optimismo en el trabajo.	9; 10;11; 12; 13;14;15;16	Casi siempre siempre	3.Bajo 2.Medio 1.alto	[8-18> [19-29> [30-40]
Crecimiento individual	Atención a Necesidades y diferencias.	17;18;19;20;		3.Bajo	[8-18>
		21; 22; 23;24		2.Medio 1.alto	[19-29> [30-40]
Influencia idealizada	Clima de respeto y confianza	25;			[8-18>
		26;27;28; 22; 30; 31;32		3.Bajo 2.Medio 1.alto	[19-29> [30-40]

Tabla 2

*Operacionalización de la variable: Gestión educativa*

Dimensiones	Indicadores	Item	Escala de medición	Nivel/Rango	intervalos
Planificación	Metas	1; 2;	Ordinal	3.Bueno	[[5-11>
	Objetivos	3; 4;		2.Regular	[12-18>
	Estrategias planes	5		1.Malo	[19- 25 >
Organización	Estructura	6; 7;	Nunca Casi nunca	3.Bueno	[[5-11>
	Administración de recursos	8; 9; 10		2.Regular	[12-18>
	Humanos			1.Malo	[19- 25 >
Dirección	Motivación	11;	A veces		[[5-11>
	Liderazgo	12;	Casi		[12-18>
	Comunicación	13;	siempre	3.Bueno	[19- 25 >
	comportamiento individual y de grupo	14; 15	siempre	2.Regular 1.Malo	
Control	Normas	16;			[[5-11>
	Medidas	17;			[12-18>
	Comparaciones	18;		3.Bueno	[19- 25 >
	Acción	19; 20		2.Regular 1.Malo	

**2.3. Población y muestra****2.3.1 Población**

Una población de investigación generalmente es una gran colección de individuos u objetos que es el foco principal de una consulta científica. Es para el beneficio de la población que las investigaciones se realizan. Sin embargo, debido a la gran cantidad de poblaciones, los investigadores a menudo no pueden evaluar a todos los individuos de la población porque es los costos excesivos y el requerimiento de tiempo. Esta es la razón por la cual los investigadores confían en las técnicas de muestreo (Hernández, et. al. 2014, p.174).

Para esta investigación se tomó a toda la población que fue de 68 docentes de la institución educativa 3098 César Vallejo 2018, lo que constituyó el uso de un censo por tener un ámbito de estudio con sujetos muy reducidos.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnicas de recolección de los datos**

La investigación no tiene sentido sin la aplicación de técnicas de recolección de datos. Porque estas conducen a la verificación del problema planteado (Behar 2008, p.55). La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta que consistió en recoger la información de una porción de población de interés.

La técnica utilizada en esta investigación fue la encuesta, para lo cual se consideró los instrumentos de medición como son el cuestionario sobre liderazgo transformacional y el cuestionario sobre gestión educativa, detallado a continuación.

### **2.4.2 Instrumentos de recolección de los datos.**

Los instrumentos son recursos que utiliza el investigador para recoger información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, et. al. 2014, p.199).

Para el estudio en la recaudación de información se hizo uso del cuestionario. Siendo este basada en preguntas cerradas de acuerdo al contexto, es considerado como herramienta de investigación consistente en un listado de preguntas el cual será aplicado a la unidad de análisis, y posteriormente obtener información (Hernández, et. al. 2014, p.197).

A continuación se presenta las fichas técnicas de los respectivos instrumentos.

#### **Ficha técnica del instrumento de la variable 1: Liderazgo transformacional**

Denominación: Cuestionario sobre liderazgo transformacional

Autor(es): Delia Maritza Hinojosa Apaza

Adaptado por: Adela Valentina Valderrama Ampuero

País: Perú

Año: 2018

Administración: Individual

Duración de la administración: 20 minutos

Finalidad: Cuyo fin es determinar el nivel de efectividad de liderazgo transformacional del director. Constituido en función a sus dimensiones y sus 32 ítems.

Descripción: Se presenta el instrumento elaborado sobre liderazgo transformacional, considerada como la variable número 1, dividida en cuatro dimensiones: Estimulación intelectual, motivación inspiracional, crecimiento individual, influencia idealizada.

Cada una de ellas con sus respectivos indicadores.

Estimulación intelectual: innovación, creatividad y proactividad en el trabajo

Motivación inspiracional: Optimismo en el trabajo

Crecimiento individual: Atención a necesidades y diferencias

Influencia idealizada: Clima de respeto y confianza

### **Prueba de confiabilidad del instrumento**

Tabla 3

*Prueba de confiabilidad de la variable 1: Liderazgo transformacional del director*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	32

Sobre la prueba de Fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional, se procedió a la prueba piloto de 20 docentes dando como coeficiente de alfa de Cronbach de 0.972 el cual indica que existe alta confiabilidad, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems

$\sum Si^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

### Validación del Instrumento

Sobre la validez de los instrumento se cumplió con realizar el juicio de especialistas, que consta por 5 expertos en la materia, los cuales dieron su punto de vista en forma afirmativa, mencionando que dicho instrumento es aplicable. De ambas variables como es liderazgo transformacional y gestión educativa.

Tabla 4

*Baremación del instrumento de la variable 1*

Dimensiones de liderazgo transformacional	Categorías	Intervalos
Estimulación intelectual	Bajo	[8-18>
	Medio	[19-29>
	Alto	[30-40]
motivación inspiracional	Bajo	[8-18>
	Medio	[19-29>
	Alto	[30-40]
crecimiento individual	Bajo	[8-18>
	Medio	[19-29>
	Alto	[30-40]
influencia idealizada	Bajo	[8-18>
	Medio	[19-29>
	Alto	[30-40]

Tabla 5

*Resultados de la validez de contenido del instrumento.*

Jueces expertos	Opinión a aplicabilidad	%
Dr. Juan Mendez Vergaray	Suficiente	100
Dr. Jacinto Joaquín Vértiz Osos	Hay suficiencia	100
Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe	Aplica criterios de validez	100
Dra. Isabel Menacho Vargas	Hay suficiencia	100
Dr. Freddy Ochoa Tataje	Si hay suficiencia	100

### Ficha técnica del instrumento de la variable 2: Gestión Educativa

Ficha técnica

Denominación: Cuestionario de Gestión Educativa

Autor(es): Adela Valentina, Valderrama Ampuero

País: Perú

Año: 2018

Duración de la administración: 20 minutos

Administración: Individual

Finalidad: Cuyo fin es determinar el nivel de efectividad de gestión educativa.

Constituido en función a sus dimensiones y sus 20 ítems.

Descripción: Se presenta el instrumento elaborado sobre gestión educativa, considerada como la variable número 2, dividida en cuatro dimensiones: Planificación, organización, dirección y control.

Cada una de ellas con sus respectivos indicadores.

Planificación: metas, objetivos, estrategias, planes

Organización: estructura, administración de recursos humanos

Dirección: motivación, liderazgo, comunicación comportamiento individual y de grupo

Control: normas, medidas, comparaciones, acción.

### Confiabilidad del instrumento

Tabla 6

*Prueba de confiabilidad de la variable gestión educativa*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	20

Sobre la prueba de Fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional, se procedió a la prueba piloto de 20 docentes dando como coeficiente de alfa de cronbach de 0.947 el cual indica que existe alta confiabilidad, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems

$\sum S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Tabla 7

*Baremación del instrumento de la variable 2*

Dimensiones de gestión educativa	Categorías	Intervalos
Planificación	Malo	[[5-11>
	Regular	[12-18>
	Bueno	[19- 25 >
organización	Malo	[[5-11>
	Regular	[12-18>
	Bueno	[19- 25 >
dirección	Malo	[[5-11>
	Regular	[12-18>
	Bueno	[19- 25 >
control	Malo	[[5-11>
	Regular	[12-18>
	Bueno	[19- 25 >

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Para el examen de datos, se ha manipulado los estadígrafos pertinentes y las medidas estadísticas correspondientes.

Para el análisis de los datos que se recogieron se construyeron una base de datos utilizando el software SPSS, 22.

Para el análisis descriptivo se halló tablas de frecuencia mediante el programa del spss y para la prueba de hipótesis se realizó el análisis de regresión logística ya que se contó dos variables ordinales y por ser una investigación correlacional causal.

## 2.6. Aspectos éticos

Según el carácter del estudio se ha tomado en cuenta los aspectos éticos que son esenciales puesto que se trabajaron con docentes por tal razón el acatamiento al estudio tuvo presente la autorización respectiva del director de la institución educativa, por lo que se utilizó el consentimiento de los participantes en las encuestas.

Igualmente, se conservó la particularidad y el anonimato, así mismo el respeto hacia el evaluado en todas sus formas y en todo tiempo protegiendo los instrumentos respecto y sus respuestas sean estas acertadas o no.

Asimismo, se cumplió con el reglamento de grados y títulos emanadas por las autoridades de la Universidad Cesar Vallejo.

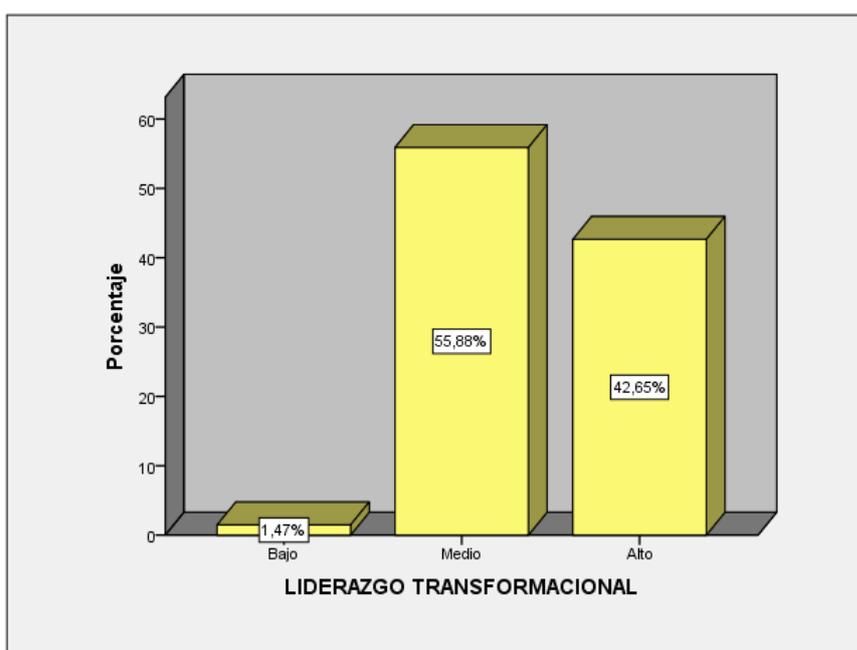
### **III. Resultados**

### 3.1 Análisis descriptivo

Tabla 8

*Distribución de frecuencia de la variable liderazgo transformacional del director de la institución educativa 3098.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	1,5
	Medio	38	55,9
	Alto	29	42,6
Total		68	100,0



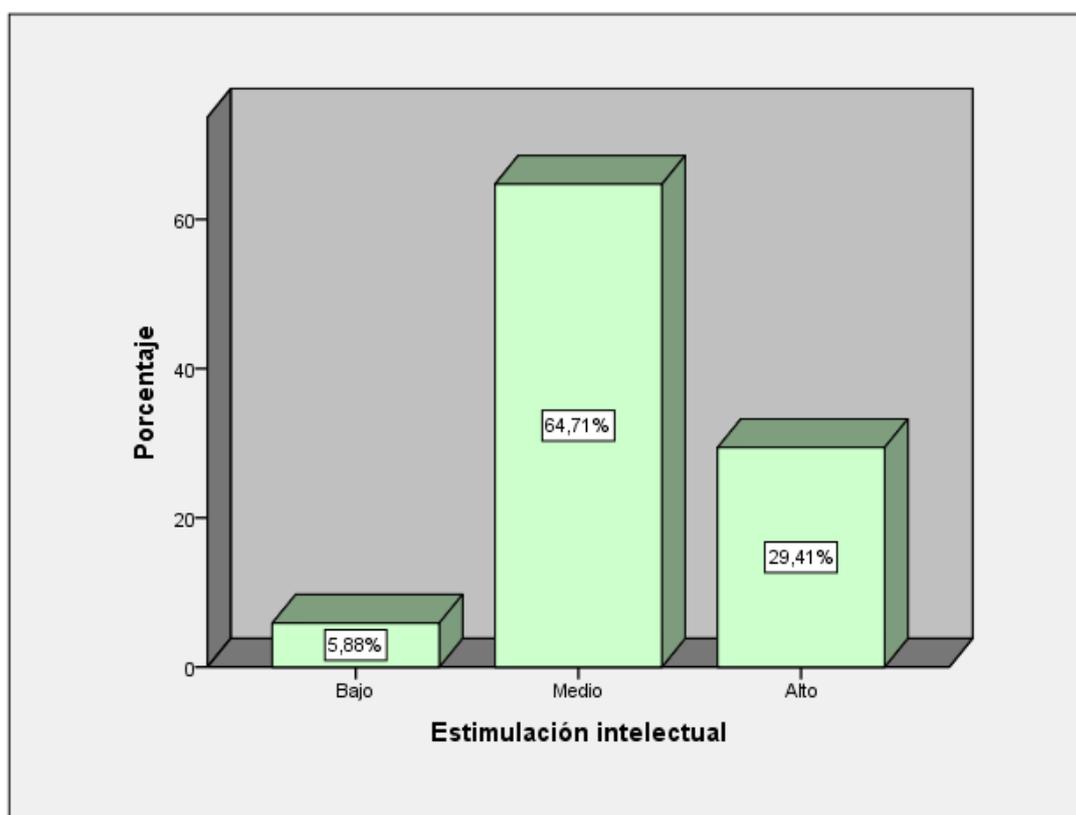
*Figura 1. Niveles de liderazgo transformacional del director de la institución educativa 3098.*

Según la tabla 8 figura 1 sobre los niveles de liderazgo transformacional del director de la institución educativa 3098, se observa de la muestra de docentes encuestados el 55.88% presenta un nivel medio, mientras que el 42.65% presenta un nivel alto y solo el 1.47% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio.

Tabla 9

*Distribución de frecuencia de la dimensión estimulación intelectual en la institución educativa 3098.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	5,9
	Medio	44	64,7
	Alto	20	29,4
	Total	68	100,0



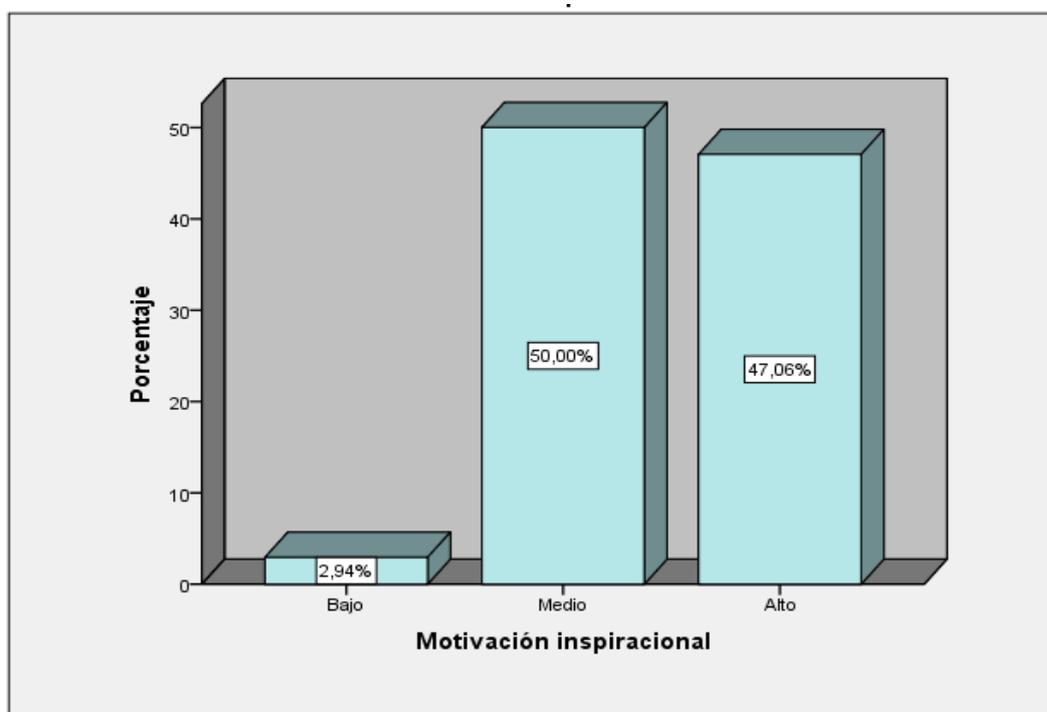
*Figura 2. Niveles de estimulación intelectual en la institución educativa 3098.*

Según la tabla 9 figura 2 sobre los niveles de estimulación intelectual en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 64.71% presenta un nivel medio, mientras que el 29.41% presenta un nivel alto y solo el 5.88% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio.

Tabla 10

*Distribución de frecuencia de la dimensión motivación inspiracional en la institución educativa 3098.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	2,9
	Medio	34	50,0
	Alto	32	47,1
	Total	68	100,0



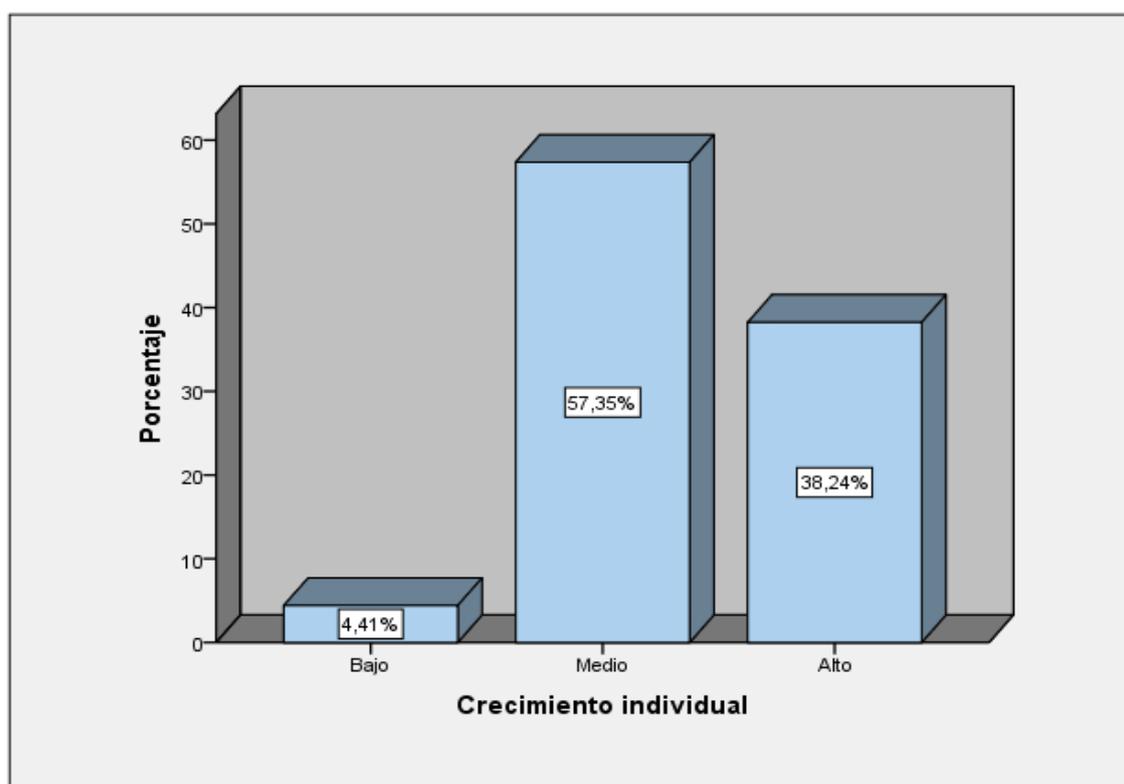
*Figura 3. Niveles de motivación inspiracional en la institución educativa 3098.*

Según la tabla 10 figura 3 sobre los niveles de motivación inspiracional en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 50% presenta un nivel medio, mientras que el 47.06% presenta un nivel alto y solo el 2.94% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio.

Tabla 11

*Distribución de frecuencia de la dimensión crecimiento individual en la institución educativa 3098.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	3	4,4
	Medio	39	57,4
	Alto	26	38,2
	Total	68	100,0



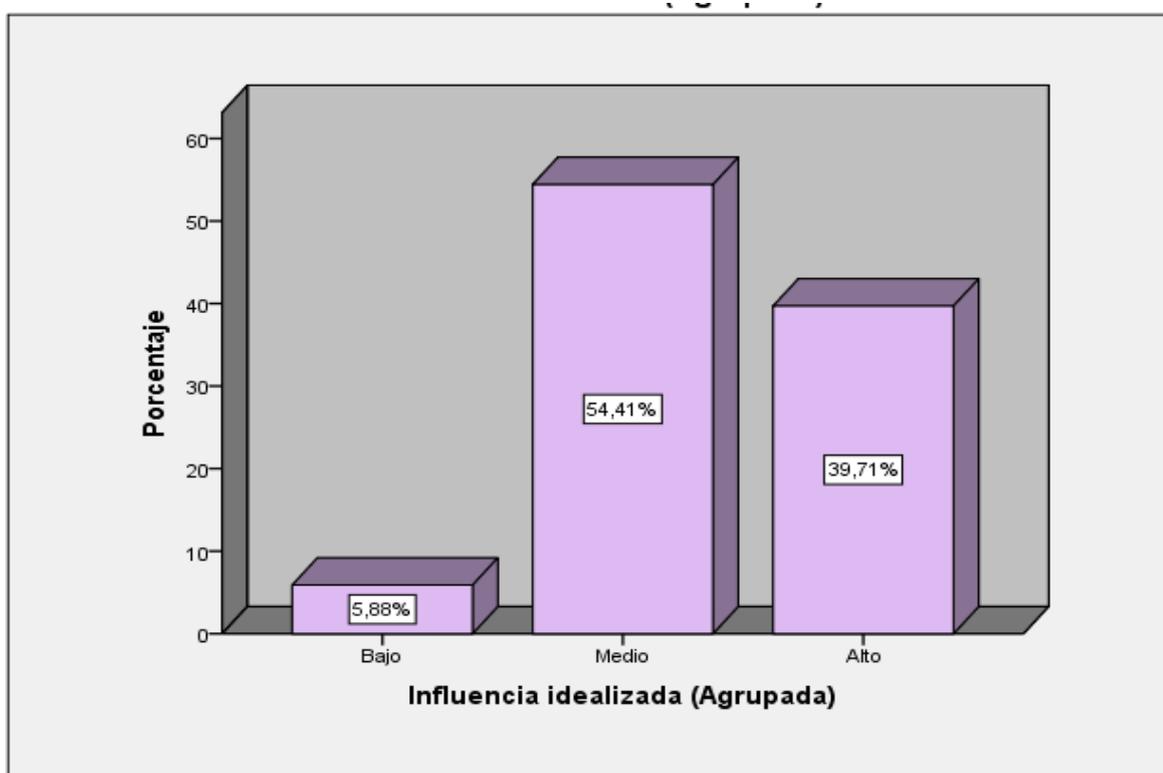
*Figura 4.* Niveles de motivación crecimiento individual en la institución educativa 3098.

Según la tabla 11 figura 4 sobre los niveles de crecimiento individual en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 57.35% presenta un nivel medio, mientras que el 38.24% presenta un nivel alto y solo el 4.41% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio.

Tabla 12

*Distribución de frecuencia de la dimensión Influencia idealizada en la institución educativa 3098.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	5,9
	Medio	37	54,4
	Alto	27	39,7
	Total	68	100,0



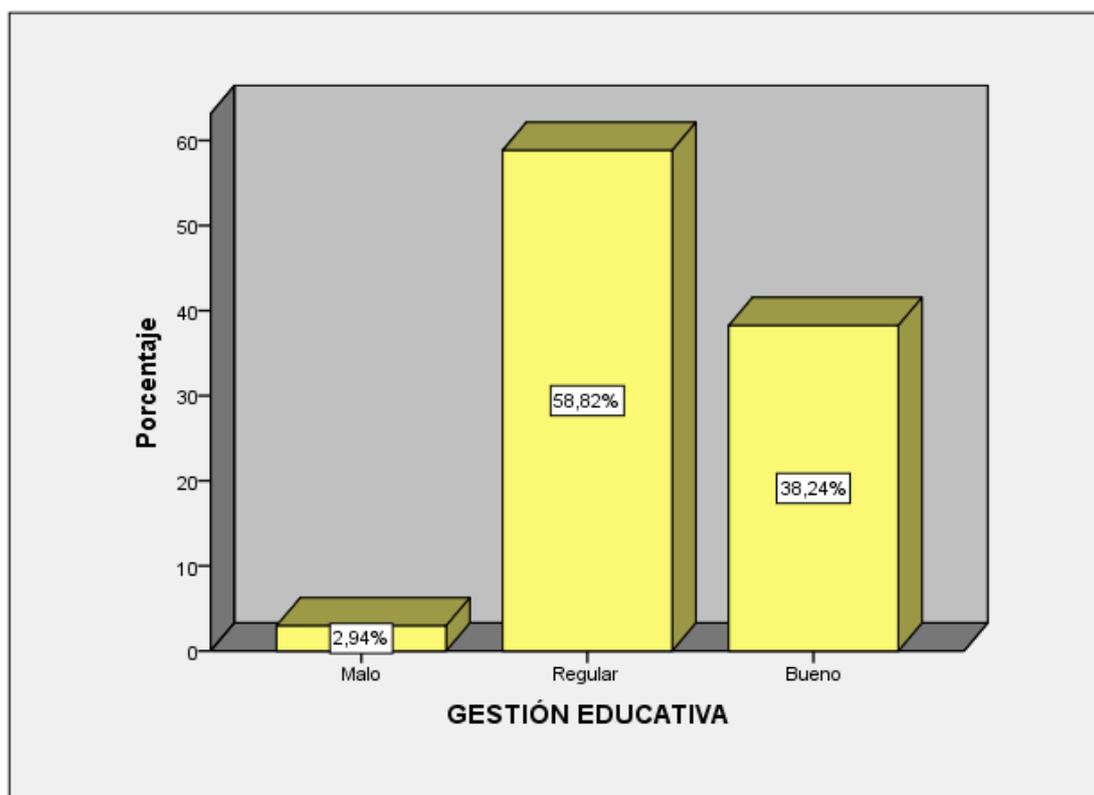
*Figura 5. Niveles de Influencia idealizada en la institución educativa 3098.*

Según la tabla 12 figura 5 sobre los niveles Influencia idealizada en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 54.41% presenta un nivel medio, mientras que el 39.71% presenta un nivel alto y solo el 5.88% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio.

Tabla 13

*Distribución de frecuencia de la variable gestión educativa en la institución educativa 3098.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	2	2,9
	Regular	40	58,8
	Bueno	26	38,2
	Total	68	100,0



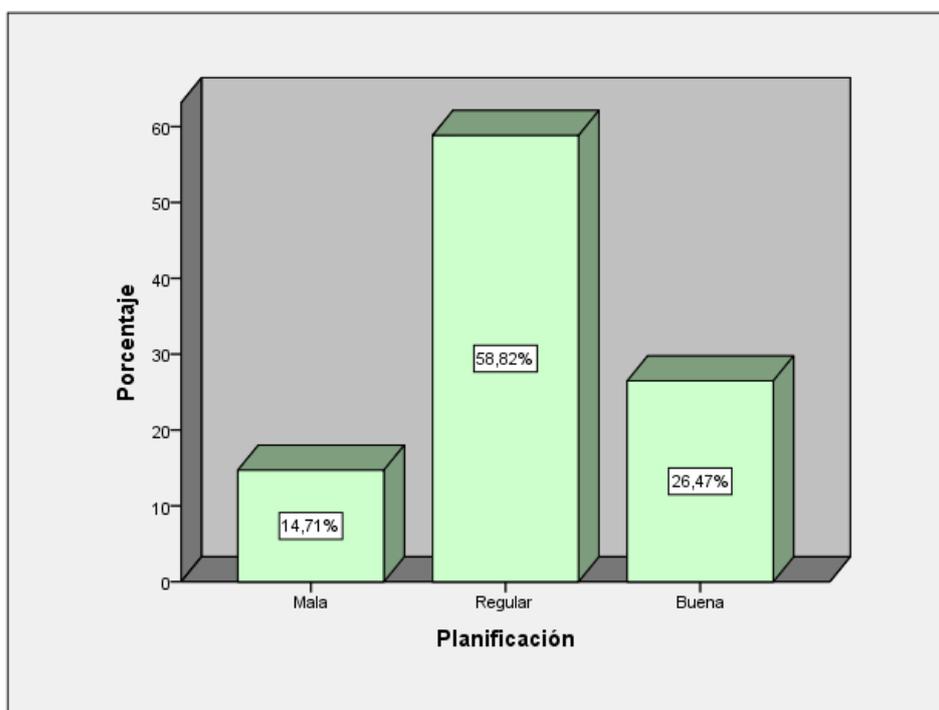
*Figura 6. Niveles de gestión educativa en la institución educativa 3098.*

Según la tabla 13 figura 6 sobre los niveles de gestión educativa en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 58.82% presenta un nivel medio, mientras que el 38.24% presenta un nivel alto y solo el 2.94% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio.

Tabla 14

*Distribución de frecuencia de la dimensión planificación en la institución educativa 3098.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	10	14,7
	Regular	40	58,8
	Bueno	18	26,5
	Total	68	100,0



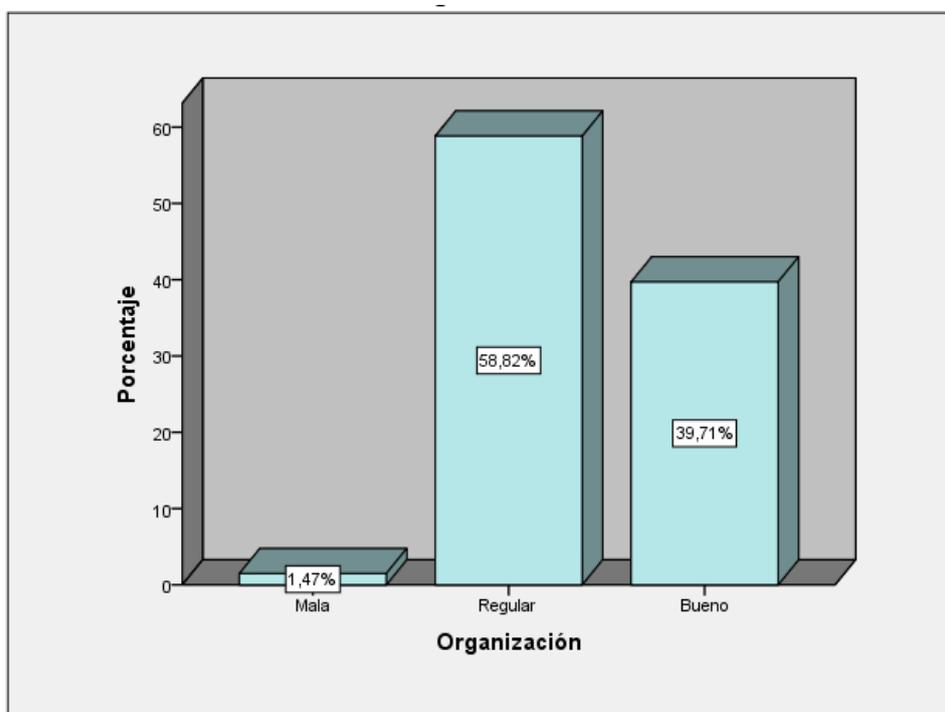
*Figura 7. Niveles de planificación en la institución educativa 3098.*

Según la tabla 14 figura 7 sobre los niveles de planificación en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 58.82% presenta un nivel medio, mientras que el 26.47% presenta un nivel alto y solo el 14.71% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio

Tabla 15

*Distribución de frecuencia de la dimensión organización en la institución educativa 3098.*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Mala	1	1,5
Regular	40	58,8
Bueno	27	39,7
Total	68	100,0



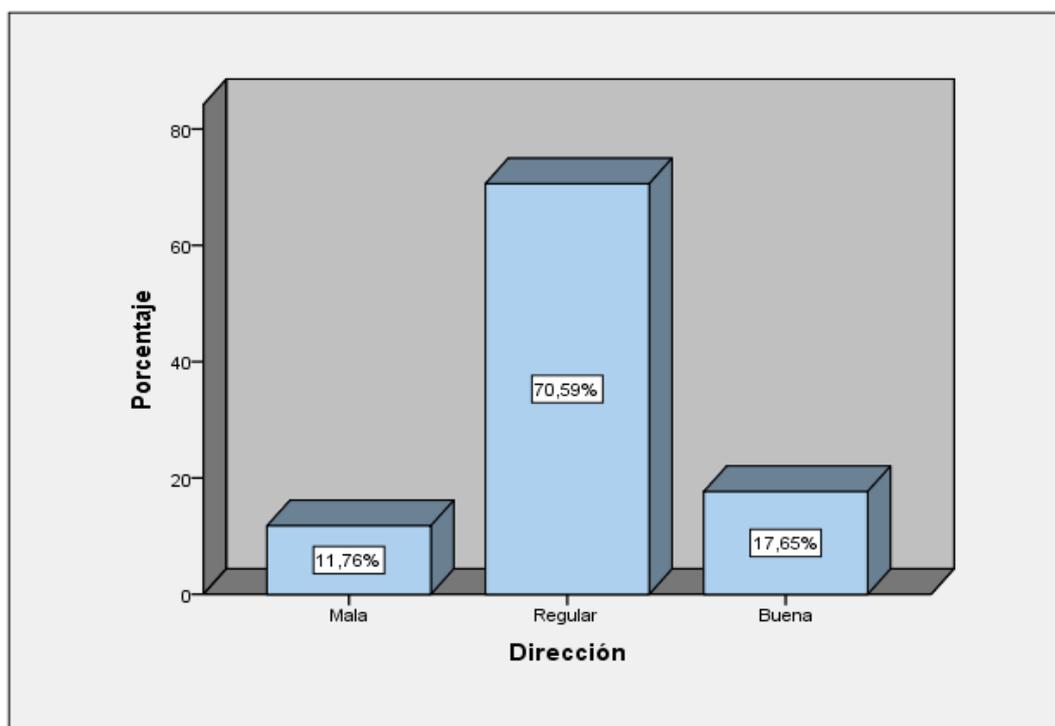
*Figura 8. Niveles de organización en la institución educativa 3098.*

Según la tabla 15 figura 8 sobre los niveles organización en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 58.82% presenta un nivel medio, mientras que el 39.71% presenta un nivel alto y solo el 1.47% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio.

Tabla 16

*Distribución de frecuencia de la dimensión dirección en la institución educativa 3098.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	8	11,8
	Regular	48	70,6
	Bueno	12	17,6
	Total	68	100,0



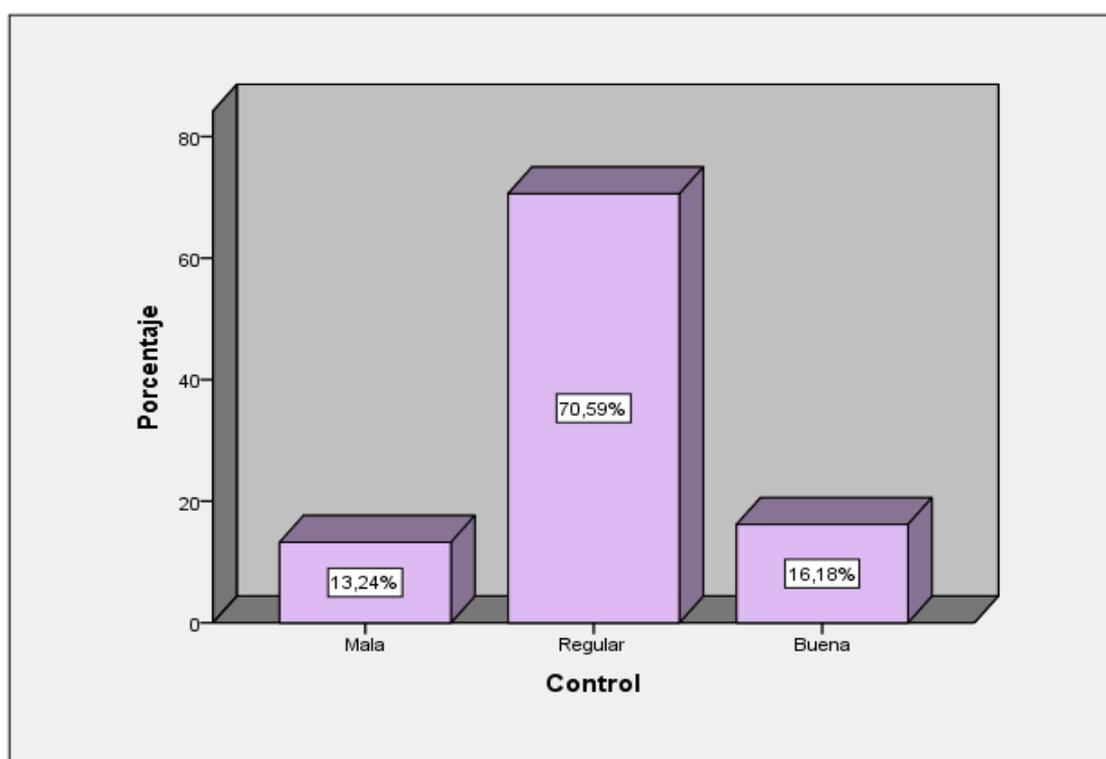
*Figura 9. Niveles de dirección en la institución educativa 3098.*

Según la tabla 16 figura 9 sobre los niveles de dirección en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 70.59% presenta un nivel medio, mientras que el 17.65% presenta un nivel alto y solo el 11.76% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio.

Tabla 17

*Distribución de frecuencia de la dimensión control en la institución educativa 3098.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	9	13,2
	Regular	48	70,6
	Bueno	11	16,2
Total		68	100,0



*Figura 10. Niveles de control en la institución educativa 3098.*

Según la tabla 17 figura 10 sobre los niveles de control en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 70.59% presenta un nivel medio, mientras que el 16.18% presenta un nivel alto y solo el 13.24% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio.

### 3.2 Contratación de la hipótesis

#### Resultados previos al análisis de los datos

Referente a los resultados alcanzados a partir del cuestionario con escala ordinal se tomará prueba no paramétrica que muestra de dependencia entre la variable independiente frente a la variable dependiente, el cual se tiene a liderazgo transformacional en la gestión educativa por parte del director de la institución, la prueba de hipótesis se basaron a la prueba de regresión logística, por ser datos de carácter cualitativo ordinal, orientando al modelo de regresión logística ordinal, para lo cual se asumió el reporte del SPSS.

Tabla 18

*Determinación del ajuste de los datos de liderazgo transformacional en la gestión educativa en la institución educativa 3098.*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	48,556			
Final	8,716	39,840	2	,000

Función de enlace: Logit.

Al tener los siguientes resultados estarían explicando la dependencia, de liderazgo transformacional en la gestión educativa en la institución educativa 3098, para el proceso de interpretación se asumió al nivel medio de liderazgo transformacional, al nivel medio de gestión educativa. Así mismo se observa un valor de Chi cuadrado es de 39.840 y p. Valor (valor de la significación) es igual a 0.00 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 19

*Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal*

<b>Bondad de ajuste</b>			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,029	2	,985
Desviación	,058	2	,972

Función de enlace: Logit.

Igualmente se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p\_valor 0.972 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por ende, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

**Contrastación de la Hipótesis general**

El liderazgo transformacional del director incide en la gestión educativa de la institución educativa 3098.

Planteando hipótesis estadística

$H_0$ . El liderazgo transformacional del director no incide en la gestión educativa de la institución educativa 3098.

$H_1$ . El liderazgo transformacional del director incide en la gestión educativa de la institución educativa 3098.

Tabla 20

*Presentación de los coeficientes del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098*

		<b>Estimaciones de parámetro</b>					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VAR00072 = 1]	-6,933	1,190	33,929	1	,000	-9,266	-4,600
	[VAR00072 = 2]	-1,146	,434	6,977	1	,008	-1,997	-,296
Ubicación	[VAR00042=1]	-26,174	,000	.	1	.	-26,174	-26,174
	[VAR00042=2]	-3,294	,683	23,227	1	,000	-4,633	-1,954
	[VAR00042=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En la tabla 20, se muestran los coeficientes de la expresión de regresión acerca de los docentes que se encuentran en un nivel medio de liderazgo transformacional siendo ellos patrocinadores a que la gestión administrativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que igual a 23.227, igualmente muestra

Tabla 21

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables*

	<b>Pseudo R cuadrado</b>
Cox y Snell	,443
Nagelkerke	,560
McFadden	,374

Función de enlace: Logit.

Según la tabla 21, sobre la prueba del pseudo R cuadrado, afirma de la dependencia porcentual de liderazgo transformacional del director y su influencia en la gestión educativa de la institución educativa 3098, en cuanto al coeficiente de Nagelkerke, explica que la variabilidad gestión educativa se debe al 56% del

liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098.

### Contrastación de la Hipótesis específica 1

El liderazgo transformacional del director incide en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

Hipótesis estadístico

H<sub>0</sub>: El liderazgo transformacional del director no incide en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098

H<sub>1</sub>: El liderazgo transformacional del director incide en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098

Tabla 22

*Presentación de los coeficientes de liderazgo transformacional del director en la planificación en la gestión educativa de la institución educativa 3098*

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Planificación = 1]	-4,087	,724	31,906	1	,000	-5,505	-2,669
	[Planificación = 2]	-,174	,371	,220	1	,639	-,901	,553
Ubicación	[Liderazgo_Transformacional=1]	-22,927	,000	.	1	.	-22,927	-22,927
	[Liderazgo_Transformacional=2]	-2,829	,699	16,375	1	,000	-4,200	-1,459
	[Liderazgo_Transformacional=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En la tabla 22, se muestran los coeficientes de la expresión de regresión acerca de los docentes que presentan en un nivel medio de liderazgo transformacional siendo ellos patrocinadores a que la planificación de gestión administrativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que igual a 16.375, igualmente muestra la significación estadística por lo que p \_ value es menor al 0.05.

Tabla 23

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables liderazgo transformacional y la dimensión planificación*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,494
Nagelkerke	,616
McFadden	,421

Función de enlace: Logit.

Según la tabla 23, sobre la prueba del pseudo R cuadrado, afirma de la dependencia porcentual de liderazgo transformacional y su influencia en la planificación de gestión educativa de la institución educativa 3098, en cuanto al coeficiente de Nagelkerke, explica que la planificación de gestión educativa se debe al 61.6% de liderazgo transformacional en la institución educativa 3098.

### **Contrastación de la Hipótesis específica 2**

El liderazgo transformacional del director incide en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

Hipótesis estadístico

H<sub>0</sub>: El liderazgo transformacional del director no incide en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098

H<sub>1</sub>: El liderazgo transformacional del director incide en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

Tabla 24

*Presentación de los coeficientes de liderazgo transformacional y organización en la gestión educativa de la institución educativa 3098*

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Organización = 1]	-22,220	2337,450	,000	1	,992	-4603,538	4559,099
	[Organización = 2]	-1,145	,434	6,964	1	,008	-1,996	-,295
Ubicación	[Liderazgo_Transformacional=1]	-39,385	5826,792	,000	1	,995	-11459,687	11380,917
	[Liderazgo_Transformacional=2]	-3,032	,647	21,964	1	,000	-4,300	-1,764
	[Liderazgo_Transformacional=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En la tabla 24, se muestran los coeficientes de la expresión de regresión acerca de los docentes que presentan en un nivel medio de liderazgo transformacional siendo ellos patrocinadores a que la organización de la gestión administrativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que igual a 21.964, igualmente muestra la significación estadística por lo que p \_ value es menor al 0.05.

Tabla 25

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,492
Nagelkerke	,636
McFadden	,456

Función de enlace: Logit.

Según la tabla 25, sobre la prueba del pseudo R cuadrado, afirma de la dependencia porcentual de liderazgo transformacional y su influencia en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098, en cuanto al coeficiente de Nagelkerke, explica que la organización de gestión educativa se debe al 63.6% de liderazgo transformacional en la institución educativa 3098.

### Contrastación de la Hipótesis específica 3

El liderazgo transformacional del director incide en la dirección de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

Hipótesis estadístico

H<sub>0</sub>: El liderazgo transformacional del director no incide en la dirección de la gestión educativa de la institución educativa 3098

H<sub>1</sub>: El liderazgo transformacional del director incide en la dirección de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

Tabla 26

*Presentación de los coeficientes de liderazgo transformacional en la dirección de gestión educativa de la institución educativa 3098*

Estimaciones de parámetro						Intervalo de confianza al 95%		
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Dirección = 1]	-19,721	1575,567	,000	1	,990	-3107,775	3068,334
	[Dirección = 2]	,348	,377	,853	1	,356	-,391	1,087
Ubicación	[Liderazgo Transformacional=1]	-38,010	9498,309	,000	1	,997	-18654,354	18578,333
	[Liderazgo Transformacional=2]	-18,232	1575,567	,000	1	,991	-3106,287	3069,822
	[Liderazgo Transformacional=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En la tabla 26, se muestran los coeficientes de la expresión de regresión acerca de los docentes que presentan en un nivel medio de Liderazgo Transformacional siendo ellos patrocinadores a que la dirección de gestión administrativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que igual a 1575,56 igualmente muestra la significación estadística por lo que p \_ value es menor al 0.05.

Tabla 27

*Pseudo coeficiente de determinación de liderazgo transformacional y dirección de gestión educativa.*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,453
Nagelkerke	,567
McFadden	,376

Función de enlace: Logit.

Según la tabla 27, sobre la prueba del pseudo R cuadrado, afirma de la dependencia porcentual de liderazgo transformacional y su influencia en la dirección de gestión educativa de la institución educativa 3098, en cuanto al coeficiente de Nagelkerke, explica que la dirección de gestión educativa se debe al 56.7% de liderazgo transformacional en la institución educativa 3098.

#### **Contrastación de la Hipótesis específica 4**

El liderazgo transformacional del director incide en el control de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

Hipótesis estadístico

H<sub>0</sub>: El liderazgo transformacional del director no incide en el control de la gestión educativa de la institución educativa 3098

H<sub>1</sub>: El liderazgo transformacional del director incide en el control de la gestión educativa de la institución educativa 3098

Tabla 28

*Presentación de los coeficientes de liderazgo transformacional en el control de gestión educativa en la institución educativa 3098*

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Control = 1]	-4,740	1,086	19,067	1	,000	-6,868	-2,613
	[Control = 2]	,564	,384	2,153	1	,142	-,189	1,317
Ubicación	[Liderazgo Transformacional=1]	-24,083	,000	.	1	.	-24,083	-24,083
	[Liderazgo Transformacional=2]	-3,355	1,073	9,766	1	,002	-5,458	-1,251
	[Liderazgo Transformacional=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En la tabla 28, se muestran los coeficientes de liderazgo transformacional que presentan en un nivel medio de influencia, siendo ellos patrocinadores a que el control de la gestión educativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que igual a 9766, igualmente muestra la significación estadística por lo que p \_ value es menor al 0.05.

Tabla 29

*Pseudo coeficiente de determinación de liderazgo transformacional y control de gestión educativa*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,302
Nagelkerke	,377
McFadden	,222

Función de enlace: Logit.

Según la tabla 29, sobre la prueba del pseudo R cuadrado, afirma de la dependencia porcentual de liderazgo transformacional y sus repercusiones en el control de la gestión educativa en la institución educativa 3098, en cuanto al coeficiente de Nagelkerke, explica que el control de gestión educativa se debe al 37.7% de liderazgo transformacional en la institución educativa 3098.

## **IV. Discusión**

De acuerdo al objetivo general, según la tabla 6 figura 1 sobre los Niveles de liderazgo transformacional del director de la institución educativa 3098, se observa de la muestra de docentes encuestados el 55.88% presenta un nivel medio, mientras que el 42.65% presenta un nivel alto y solo el 1.47% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio. Igualmente, según la tabla 11 figura 6 sobre los niveles de gestión educativa en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 58.82% presenta un nivel medio, mientras que el 38.24% presenta un nivel alto y solo el 2.94% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio. De la misma manera En la tabla 23, se muestran los coeficientes de la expresión de regresión acerca de los docentes que se encuentran en un nivel medio de liderazgo transformacional siendo ellos patrocinadores a que la gestión administrativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que igual a 23.227, igualmente muestra la significación estadística por lo que  $p$  \_ value es menor al 0.05. por lo que se niega la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna de la siguiente manera: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098. Este hallazgo es similar a los resultados obtenidos por Casas y Urcia (2014) presentaron en la Universidad de César Vallejo, la tesis titulada el liderazgo transformacional y la convivencia escolar en las II.EE. del distrito de san Vicente-Cañete, 2014, en cuyas conclusiones expresa que existe una correlación moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la convivencia escolar en las Instituciones educativas del distrito de san Vicente-Cañete, 2014.

De acuerdo al objetivo específico 1, según la tabla 7 figura 2 sobre los niveles de estimulación intelectual en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 64.71% presenta un nivel medio, mientras que el 29.41% presenta un nivel alto y solo el 5.88% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio. De la misma manera en la tabla 25, se muestran los coeficientes de la expresión de regresión acerca de los docentes que presentan en un nivel medio de liderazgo transformacional siendo ellos patrocinadores a que la planificación de

gestión administrativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que igual a 16.375, igualmente muestra la significación estadística por lo que  $p\_value$  es menor al 0.05. Por tanto se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre estimulación intelectual y la gestión educativa de la institución educativa 3098. Este hallazgo es similar a los resultados obtenidos por Del Carpio (2015) en su tesis relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la institución educativa N° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac, en cuyas conclusiones de que el estilo de gestión si tiene relación significativa con el liderazgo directivo.

De conformidad al objetivo específico 2, según la tabla 8 figura 3 sobre los niveles de motivación inspiracional en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 50% presenta un nivel medio, mientras que el 47.06% presenta un nivel alto y solo el 2.94% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio. Igualmente en la en la tabla 27, se muestran los coeficientes de la expresión de regresión acerca de los docentes que presentan en un nivel medio de liderazgo transformacional siendo ellos patrocinadores a que la organización de la gestión administrativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que igual a 21.964, igualmente muestra la significación estadística por lo que  $p\_value$  es menor al 0.05. Por consiguiente se niega la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación significativa entre motivación inspiracional y la gestión educativa de la institución educativa 3098. Este hallazgo es similar a los resultados obtenidos por Díaz (2017) en su tesis calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016, en cuyas conclusiones expresa que el nivel de gestión educativa es regular.

De acuerdo al objetivo específico 3, según la tabla 9 figura 4 sobre los niveles de crecimiento individual en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 57.35% presenta un nivel medio, mientras que el 38.24% presenta un nivel alto y solo el 4.41% presenta un nivel

bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio. Así mismo en la tabla 29, se muestran los coeficientes de la expresión de regresión acerca de los docentes que presentan en un nivel medio de Liderazgo Transformacional siendo ellos patrocinadores a que la dirección de gestión administrativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que igual a 1575,56 igualmente muestra la significación estadística por lo que  $p$  \_ value es menor al 0.05. Por tanto se niega la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre crecimiento individual y la gestión educativa de la institución educativa 3098. Este resultado es similar a los resultados obtenidos por Gonzales (2015) presentó en la Universidad de César Vallejo, la tesis titulada el liderazgo transformacional y la gestión educativa en el nivel inicial UGEL 09, Huacho-2015. En cuyas conclusiones expresa que el liderazgo transformacional no tiene relación con la planificación institucional y evaluación, pero si con la organización.

De acuerdo al objetivo específico 4, según la tabla 10 figura 5 sobre los niveles Influencia idealizada en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 54.41% presenta un nivel medio, mientras que el 39.71% presenta un nivel alto y solo el 5.88% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio. En la tabla 31, se muestran los coeficientes de liderazgo transformacional que presentan en un nivel medio de influencia, siendo ellos patrocinadores a que el control de la gestión educativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que es igual a 9766, igualmente muestra la significación estadística por lo que  $p$  \_ value es menor al 0.05. Por tanto se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de la siguiente forma: Existe relacion significativa entre influencia idealizada y la gestión educativa de la institución educativa 3098. Este hallazgo es similar a los objetivos logrados por Raxuleu (2014) que presentó en la Universidad Rafael Landívar la tesis titulada Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente, en cuyas conclusiones expresó que las encuestas realizadas demostraron que existía un nivel medio respecto al liderazgo directivo, pues 4 de los 11 indicadores de la encuesta que eran: favorecimiento del proceso de formación y actualización docente, incentivación y motivación al personal docente,

asesoramiento y acompañamiento del proceso de aprendizaje en las aulas, y la relación con los padres de familia, fueron los únicos factores hallados deficientes mientras que los demás fueron calificados solo como “eficientes” evidenciándose en las siguientes respuestas: nunca 13%, algunas veces 32%, muchas veces 42%, y siempre 13%. Se deduce que la primera característica de un buen líder transformador, la influencia idealizada, no ha sido alcanzada en su totalidad.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional del director incide en la gestión educativa de la institución educativa 3098. (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Nagelkerke = 0,560).
- Segunda:** Se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional del director incide en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098 (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Nagelkerke = 0,616).
- Tercera:** Se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional del director incide en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098 (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Nagelkerke = 0,636).
- Cuarta:** Se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional del director incide en la dirección de la gestión educativa de la institución educativa 3098. (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Nagelkerke = 0,567).
- Quinta:** Se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional del director incide en el control de la gestión educativa de la institución educativa. (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Nagelkerke = 0,377).

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Al director de la UGEL 04 promover capacitaciones para desarrollar el liderazgo transformacional del director de ese modo se estaría elevando el nivel gestión educativa de la institución educativa 3098.
- Segunda:** A la dirección de la institución educativa, realizar capacitaciones con temas de liderazgo transformacional y planificación de gestión educativa el cual debe repercutir en el nivel de la gestión educativa de la institución educativa 3098.
- Tercera:** A la dirección de la institución realizar capacitaciones sobre liderazgo transformacional y organización de gestión educativa de ese modo se estaría elevando el nivel de gestión educativa de la institución educativa 3098.
- Cuarta:** A la dirección del plantel considerar en su plan anual actividades y acciones relacionadas al liderazgo transformacional y dirección de gestión educativa, además realizar capacitaciones, de ese modo se estaría elevando el nivel de gestión educativa de la institución educativa 3098.
- Quinta:** Al director y docentes realizar capacitaciones sobre el desarrollo de liderazgo transformacional y control de la gestión educativa para elevar el nivel de la gestión educativa de la institución educativa 3098.

## **VII. Referencias**

- Akgün, N. (2001) *Maestros de escuela primaria liderazgo*. Tesis de maestría inédita, Abant Izzet Baysal Universidad, Instituto de Ciencias Sociales, Bolu.
- Arslan, G. (2007) *Percepciones del liderazgo educativo de los directores de las escuelas y el agotamiento profesional de los profesores*. Tesis de maestría inédita, Zonguldak Karaelmas Universidad, Instituto de Ciencias Agrícolas, Zonguldak.
- Arslan, M. (2009) *Implementación de nuevos programas de educación primaria El papel de los administradores escolares primarios en el liderazgo educativo Vistas del maestro*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Gazi, Instituto de Ciencias de la Educación, Ankara.
- Arthur, J. (2011) *Personaje y ciudadanos del mañana: Las expectativas de los estudiantes de sus maestros*. International Journal of Educational Research..
- Aslanargun, E. (2009) *Los administradores escolares se aplican a la administración tipos de energía* Tesis doctoral. Universidad de Ankara, Instituto de Ciencias de la Educación, Ankara.
- Avolio, B. J., y Atwater, L. (2006) *El Transformacional y Liderazgo transaccional de hombres y mujeres*. Psicología aplicada: una International Review,
- Balci, A. (2011). *Cambio de contexto de la gestión educativa y la educación impacto en los programas de gestión*. Educación y Ciencia.
- Barnett (2010). *Enseñando el liderazgo de maestros de escuela primaria nivel de logro*. Inédito tesis de posgrado, Universidad Sakarya, Instituto de Ciencias Sociales, Sakarya.
- Bass, B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Begley, P. T. (2004) *En busca del liderazgo escolar auténtico la práctica*. En H. Tomlinson (Ed.), *Gestión educativa, Temas principales en educación 1* (pp. 15-28). Londres: Routledge El Falmer.

- Berkowitz, M. (2011) *Lo que funciona en la educación de valores. Revista Internacional de Investigación Educativa.*
- Blascovich, J. (2003) *Liderazgo transformacional y transaccional en entornos virtuales y físicos.* Small Group Research, 34 (6), 678-715. Recuperado de: <http://doi.org/10.1177/1046496403257527>
- Blase, J. (2004) *El lado oscuro del liderazgo, maestro perspectivas de maltrato principal.* En H. Tomlinson (Ed.), *Gestión educativa, principales temas en educación.* Londres, Reino Unido: Routledge.
- Bono, J. (2000) *Modelo de Cinco Factores de Personalidad y Liderazgo Transformacional.* Revista de Psicología Aplicada. Recuperado de: <http://doi.org/10.1037//0021-9010.85.5.751>
- Burns, J. M. (1978) *Liderazgo. Nueva York: Harper & Row.* Recuperado de: <https://www.chegg.com/textbooks/leadership-8th-edition-9780077862404-0077862406?gclid=EAlaIqobChMI1bnEnb3I2gIV2eDICh01YApbEAYAS>
- Casas, M. y Urcia, S. (2014) *Liderazgo transformacional y la convivencia escolar en las instituciones educativas del distrito de San Vicente - Cañete.* Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Çelebi, S. (2009) *Deberes en escuelas primarias privadas y públicas a los comportamientos de liderazgo de instrucción de los gerentes percepciones de maestros y subdirectores.* Tesis de maestría inédita, Universidad de Mersin, Instituto de Ciencias Sociales, Mersin.
- Celep, C. (2007) *Desarrollar una cultura de gestión del conocimiento en las escuelas el papel de los administradores escolares.* Descripción educativa.
- Chen, J. (2013) *¿Cómo y cuándo el liderazgo transformacional afecta la creatividad e innovación organizacional?* Nankai Business Review International, Recuperado de: <http://doi.org/10.1108/20408741311323344>
- Chiavenato, I. (1985) *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Cuarta Edición. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. Colombia

- Chow, C. (2003) *El papel del liderazgo transformacional en la mejora de la innovación organizacional: hipótesis y algunos hallazgos preliminares*. The Leadership Quarterly. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Del Carpio, J. (2015) *La gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la institución educativa N° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac*, tesis de maestría. Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/967/TM%20CE-A%20C28%202015.df?sequence=1&isAllowed=y>
- Demiral, E. (2007) *Maestros de escuela primaria conductas de liderazgo*. Tesis de maestría inédita, Çanakkale Onsekiz Mart University, Instituto de Ciencias Sociales, Canakkale.
- Díaz, S. (2017) *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016*, tesis de maestría. Recuperado de: [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4710/Selva\\_Tesis\\_Maestr%C3%ADa\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4710/Selva_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dionne, S. (2003) *Liderar para la creatividad: el papel del comportamiento de líder no convencional*. The Leadership Quarterly, 14 (4-5), 475-498. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00048-1](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00048-1)Javidan,
- Ekşi, H. (2009) *Edades del desarrollo humano y educación*. <http://www.ebsad.org/articles>. Adquirido el 10.12.2011 en ebsad.org/articles.
- Eskişehir, O. (2011) *Reglamento sobre la enmienda de la regulación de adultos de nombramiento y reubicación de administradores de instituciones educativas del Ministerio de Educación Nacional*, Gaceta Oficial, 9 de agosto de 2011. Lima Perú.
- Fallon, G. (2007) *Vistas conflictivas de la escuela comunidad: la dicotomía entre administradores y docentes*. Revista Internacional de Política y Liderazgo Educativo.

- Fischman, D. (2015) *El líder transformador I*. Editorial Planeta. Lima .Perú.
- Flores, C. (2015) *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes, un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile*, tesis de doctorado. Granada: Universidad de Granada. Recuperado de: <https://hera.ugr.es/tesisugr/25584315.pdf>
- Garcia, J.(2007) *Nuevos enfoques para un liderazgo efectivo: recursos cognitivos y desempeño organizacional*. John Wiley & Sons. Nueva York: John Wiley y sons.
- García, K. (2017) *Liderazgo transformacional y clima organizacional en los docentes de un Consorcio Educativo del distrito de San Miguel, 2017*, tesis de licenciatura. Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3256/Garcia\\_RKM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3256/Garcia_RKM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gökyer, N. (2010). *Enseñando el liderazgo de los directores de las escuelas primarias el nivel de rendimiento de los roles y el factores*. Universidad Selçuk Facultad de Educación Ahmet Keleşoğlu Journal, 29, 113-129.
- Gonzales, L. (2015) *El liderazgo transformacional y la gestión educativa en el nivel inicial UGEL 09, Huacho-2015*, tesis de maestría. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Recuperado el 15 de mayo del 2018 de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7384/Gonzales\\_SLJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7384/Gonzales_SLJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Greenfield, T. (2004). *Teoría sobre la organización: una nueva perspectiva y su implicación para las escuelas*. En H. Tomlinson (Ed.), *Gestión educativa, Temas principales en educación*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Griffin, D. (2011) *Liderazgo del maestro y Estimulación intelectual: mejorar los enfoques de los estudiantes para estudiar a través de la motivación intrínseca*. Comunicación Resea informes rch . Recuperado de: <http://doi.org/10.1080/08824096.2011.615958>.

- Hautala, T.(2008) *Líderes de TJ como líderes de transformación: evaluaciones de seguidores y líderes. Journal of Psychological Type*. Recuperado de: [https://scholar.google.com/scholar? Cluster = 11562460316296593024 & hl = es & oi = scholar](https://scholar.google.com/scholar?Cluster=11562460316296593024&hl=es&oi=scholar)
- Hautamäki, P. (2016) *Liderando con consideración individual - Formando valor con los clientes en Interacciones comerciales*. Universidad de Vaasa.
- Hernández R., Fernández, C., & Baptista L. (2014) *Metodología de la investigación*: 6a. edición México D.F.: McGraw-Hill.
- Homan, A. (2016) *Revisando el papel mediador del intercambio líder-miembro en el liderazgo transformacional: el modelo de impacto diferencial*. *Revista Europea del Trabajo y Psicología Organizacional*. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1170007>.
- House, R.(2006) *Teoría del liderazgo de metas de camino: Lecciones, legado y teoría formulada*. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 323-352.Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Istanbul. A. (2011) *La relación entre el valor del currículo de estudios sociales de cuarto grado en la educación primaria y el nivel de participación en los libros de trabajo de los estudiantes*. Ministerio de Educación, Ministerio de Educación, Universidad
- Jiménez, C. (2014) *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*, tesis de maestría. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Recuperado de: [http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis% 20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf](http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf)
- Jung, D.I., (2003) *El papel del liderazgo transformacional en la mejora de la innovación organizacional: hipótesis y algunos hallazgos preliminares*. *The Leadership Quarterly*. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-)

- Kanungo, R.(2008) *Organizaciones de liderazgo carismático*. Thousand Oaks: Sage publications, Inc.
- Kashkaya, A. (2007) *Liderazgo instructivo en el proceso de cambio organizacional Tesis de maestría no publicada*, Universidad Erciyes, Instituto de Ciencias Sociales.
- Kaya, G. (2008) *El examen de la relación entre los maestros que trabajan en instituciones de educación secundaria y la capacidad de toma de decisiones de los directores de las escuelas primarias en los comportamientos de liderazgo educativo*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Yeditepe, Instituto de Ciencias Sociales.
- Kim, J. (2007) *Efectos del liderazgo transformador y el auto-liderazgo en comportamientos innovadores: roles de mediación de empoderamiento*, Recuperado de: [Http://doi.org/10.1177/223386590701000210](http://doi.org/10.1177/223386590701000210)
- Lickona, T. (2011) *Educación en valores: el enfoque de logro de poder para construir la sostenibilidad y impacto perdurable*. Revista Internacional de Educación Research..
- Locke, E. A. (2006) *Efectos directos e indirectos de tres componentes de liderazgo corearmáticos sobre el desempeño y las actitudes*. Revista de Psicología Aplicada, 81 (1), 36-51. Recuperado de: <http://doi.org>.
- Mendoza, I. (2005) *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.
- Oscó, J. (2015) *La gestión educativa un elemento fundamental para el desempeño eficiente de la unidad educativa puerto de rosario de la ciudad del alto (2010) presentado en la universidad mayor de San Andrés*, tesis de licenciatura. La Paz: Universidad Mayor de San Andrés. Recuperado de: <http://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/6731/T-3551.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ramos, J. (2015) *Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata Arequipa*, tesis de grado. Arequipa: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Recuperado de: <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/790/TESIS%20DNI%20N%C2%BA%2029700637.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rauthmann, J. (2013). *Liderándose a sí mismo y guiando a los demás: vinculando el auto-liderazgo con el liderazgo transformacional, transaccional y de franqueza*. Recuperado de: <http://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>
- Raxuleu, M. (2014) *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Tesis de grado. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-anuel.pdf>
- Ribbins, P. (2004) *Administración educativa como ciencia humana*, conversación entre Thomas Greenfield y Peter Ribbins. En H. Tomlinson (Ed.), *Educational*
- Rivera, J. (2006 ) *Management y Liderazgo en Peter Drucker*. Capital humano. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/2/6/1/1/pd0000012611.pdf>
- Rosario, A. (2017) *La gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra – Lima – 2016*. Tesis de maestría. Lima: Universidad Mayor de San Marcos. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7005/Rosario\\_fa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7005/Rosario_fa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sachse, P. (2015). *Auto-liderazgo único: enfoque modelo Abifactor*. Recuperado de: <http://doi.org/10.1177/1742715013511484>
- Şişman, M. (2010). *Competencias docentes: retórica y retórica modernas*. Revista de la Facultad de Educación de la Universidad Mayor de San Marcos, Lima Perú.

- Sparks, R. (2011) *Mejora juicio moral del maestro en tiempos políticos difíciles: natación Aguas arriba*. *Revista Internacional de Investigación Educativa*, Lima, Perú.
- Starratt, R. J. (2004). *Construyendo una escuela ética: una teoría para la práctica en liderazgo educativo*. En H. Tomlinson (ed.), *Gestión educativa, Temas principales en educación 1* (pp. 135-150). Londres, Reino Unido.
- Taubmann, J. (2008) *Manual del liderazgo transformacional, dimensiones e impacto \* en la cultura organizacional y eficacia de lasempresas*. España: Editorial Evergráficas S.L.
- Tıkr, N. (2005). *Investigación de la relación entre el comportamiento de liderazgo de los docentes y la inteligencia emocional de los directores de las escuelas primarias*. Tesis de maestría inédita, Universidad de Gaziantep, Instituto de Ciencias Sociales, Gaziantep.
- Tomlinson (2015), *Gestión educativa, Temas principales en educación 1* (pp. 60-70). Londres, Reino Unido: Routledge.
- Torres, N. (2008). *Influencia del liderazgo transformacional en la innovación y el rendimiento organizacional según el nivel de aprendizaje organizacional en el sector farmacéutico*. *Journal of Organizational Change Management*, Recuperado de: <http://doi.org/10.1108/09534810810856435> Acta Wasaensia.
- Tracz, S. M. (2004). *Sintiéndose como un líder, las emociones del liderazgo*. En H. Tomlinson (Ed.), *Gestión educativa, Temas principales en educación 1* Londres, Reino Unido: Routledge.
- Valderrama (2013) *Guía para elaborar la tesis universitaria*. Lima: Editorial Ando educando.
- Villalón, X. (2014) *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*, tesis de maestría. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/>

handle/2250/133625/TESIS\_%20MAGISTER.pdf?sequence=1&isAllowed  
=y

Wu, A. (2008) *Hacia la comprensión de los efectos directos e indirectos del liderazgo transformacional de los CEOs en la innovación*. *The Leadership Quarterly*, 19 (5), 582-594. Recuperado de: <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>

## **Anexos**

## Anexo 1. Artículo Científico



Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. Lima, 2018

### AUTOR

Br. Adela Valentina Valderrama Ampuero.

Correo: [adela16120val@gmail.com](mailto:adela16120val@gmail.com)

### RESUMEN

El presente trabajo científico tuvo como objetivo determinar la incidencia del Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de una institución educativa pública. Lima, 2018.

Esta investigación de tipo básica, de enfoque cuantitativo y diseño correlacional causal, se efectuó con una población de 68 docentes de la institución educativa 3098. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta; y los instrumentos empleados fueron dos cuestionarios: “Liderazgo transformacional” y “Gestión educativa”.

Los resultados permitieron concluir que existe una incidencia significativa entre el liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098. (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Wald = 23.227). Es decir que, a mayor efectividad de liderazgo transformacional del director mayor apreciación de gestión educativa, en consecuencia, es necesario fomentar el Liderazgo transformacional en los docentes, para mejorar la gestión pública y por ende la calidad educativa.

**Palabras Clave:** Liderazgo transformacional, gestión educativa, estimulación intelectual, motivación inspiracional, crecimiento individual, influencia idealizada, enfatizada.

## **ABSTRACT**

The purpose of this scientific work is to determine the incidence of director's transformational leadership on educational management in a public educational institution.

This basic research is based on a qualitative approach and a causal correlational type. The sample consisted of 68 teachers from N° 3098 educational institution. The data collection technique used was the survey; and the instruments used were the questionnaire on Transformational Leadership and another on Educational Management.

It is concluded that there is a significant incidence between the transformational leadership of the director and the educational management of the N° 3098 educational institution (bilateral sign =  $0.000 < 0.05$ , Wald = 23.227). In other words, if there is a greater effectiveness of transformational leadership by the director, there will be a greater appreciation of educational management; in consequence, it is necessary to promote transformational leadership on teachers, in order to improve public management and therefore the quality of education.

Keywords: Transformational leadership, educational management, intellectual stimulation, inspirational motivation, individual growth, idealized influence.

## **INTRODUCCIÓN**

Durante décadas pasadas, a nivel internacional, se ha marcado una clara transformación en materia económica, social, política, científica y tecnológica influyendo en la concepción y desarrollo de la gestión educativa. En los años 60, la gestión educativa consistía en dos procesos distanciados: la planificación que determinaba los objetivos y acciones a realizar, y la administración donde se materializaba lo planeado, pero a lo largo del tiempo ambos procesos se han articulado convirtiéndose en una disciplina esencial para lograr una óptima administración de la educación.

Con respecto al liderazgo transformacional, teoría creada por Bernard Bass, se basa en principios éticos y de integridad con el fin de promover el

desarrollo personal e intelectual de los colaboradores. Esta teoría ha sido investigada y comprobada por diferentes autores en las últimas décadas, pero aun así persiste otros tipos de liderazgo como el pseudo-liderazgo transformador en algunas de las gestiones educativas que es personalista e infringe miedo a los trabajadores para alcanzar el poder, impidiendo el verdadero cambio (Fischman, 2015, p. 18).

En la categoría institucional, se observaron varias deficiencias en la gestión directiva de la institución educativa N° 3098 del distrito de Ancón, perteneciente a la Unidad de Gestión Local (UGEL) 04 de Comas. En materia de gestión no ha sido óptimo su desarrollo por algunos directivos, existiendo un desconocimiento e incumplimiento en parte de sus funciones; no lográndose los objetivos trazados en los planes de trabajo en su cabalidad, así también con el horario de atención establecido en la institución educativa originándose discrepancias entre directivos y docentes, imposibilitando alcanzar la calidad educativa que se proponía la Institución. Esta investigación es importante porque permitirá verificar la problemática para establecer hitos para futuras investigaciones prácticas y de solución al problema planteado en la institución educativa de la UGEL 04. En consecuencia, a partir de esta problemática, se pretende identificar cuáles son las características del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución 3098.

#### Definición de liderazgo transformacional

Según Fischman (2015) define a liderazgo transformacional como:

El proceso de creación, mantenimiento y mejora de las asociaciones líder-seguidor, en búsqueda de una visión común, de acuerdo con los valores compartidos y en nombre de la comunidad en la que los líderes y seguidores sirven conjuntamente, mediante la estimulación intelectual, motivación inspiracional, crecimiento individual e influencia idealizada. (P.46-47)

#### Definición de gestión educativa

Es el proceso administrativo que comprende actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo (Chiavenato, 1985).

### Problema general

¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098?

### Hipótesis general

El liderazgo transformacional del director incide en la gestión educativa de la institución educativa 3098.

### Objetivo general

Determinar cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098

## **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación fue básica, con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transeccional correlacional causal.

La población fue de 68 docentes, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, para esta investigación se ha creado y adaptado los instrumentos de medición, los cuales fueron validados por el juicio de expertos y validación por el alfa de Cronbach

## **RESULTADOS**

Según la tabla figura sobre los Niveles de liderazgo transformacional del director de la institución educativa 3098, se observa de la muestra de docentes encuestados el 55.88% presenta un nivel medio, mientras que el 42.65% presenta un nivel alto y solo el 1.47% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio. Igualmente Según la tabla y figura sobre los niveles de gestión educativa en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 58.82% presenta un nivel regular, mientras que el 38.24% tiene buena y solo el 2.94% presenta mala, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel regular. Así mismo según la tabla 24, sobre la prueba del pseudo R cuadrado, afirma de la dependencia porcentual de liderazgo transformacional del director y su influencia en la gestión educativa de la institución educativa 3098, en cuanto al coeficiente de Nagelkerke, explica que la variabilidad gestión

educativa se debe al 56% del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098.

### **DISCUSIÓN**

De acuerdo al objetivo general, según la tabla 6 figura 1 sobre los Niveles de liderazgo transformacional del director de la institución educativa 3098, se observa de la muestra de docentes encuestados el 55.88% presenta un nivel medio, mientras que el 42.65% presenta un nivel alto y solo el 1.47% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio. Igualmente, en la tabla 11 figura 6 sobre los niveles de gestión educativa en la institución educativa 3098, se observa que de la muestra de docentes encuestados el 58.82% presenta un nivel medio, mientras que el 38.24% presenta un nivel alto y solo el 2.94% presenta un nivel bajo, por lo que se evidencia entonces el nivel predominante es el nivel medio. De la misma manera En la tabla 23, se muestran los coeficientes de la expresión de regresión acerca de los docentes que se encuentran en un nivel medio de liderazgo transformacional siendo ellos patrocinadores a que la gestión administrativa sea un logro, esta afirmación corrobora con la prueba de Wald que igual a 23.227, igualmente muestra la significación estadística por lo que  $p$  \_ value es menor al 0.05. por lo que se niega la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna de la siguiente manera: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098. Este hallazgo es similar a los resultados obtenidos por Casas y Urcia (2014) presentaron en la Universidad de César Vallejo, la tesis titulada el liderazgo transformacional y la convivencia escolar en las II.EE. del distrito de san Vicente-Cañete, 2014, en cuyas conclusiones expresa que existe una correlación moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la convivencia escolar en las Instituciones educativas del distrito de san Vicente-Cañete, 2014.

### **CONCLUSIÓN**

Se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional del director incide en la gestión educativa de la institución educativa 3098. (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Nagelkerke = 0,560).

Se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional del director incide en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098 (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Nagelkerke = 0,616).

Se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional del director incide en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098 (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Nagelkerke = 0,636).

Se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional del director incide en la dirección de la gestión educativa de la institución educativa 3098. (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Nagelkerke = 0,567).

Se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional del director incide en el control de la gestión educativa de la institución educativa. (sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Nagelkerke = 0,377).

## REFERENCIAS

- Akgün, N. (2001). Maestros de escuela primaria liderazgo. Tesis de maestría inédita, Abant Izzet Baysal Universidad, Instituto de Ciencias Sociales, Bolu.
- Arslan, G. (2007). Percepciones del liderazgo educativo de los directores de las escuelas y el agotamiento profesional de los profesores. Tesis de maestría inédita, Zonguldak Karaelmas Universidad, Instituto de Ciencias Agrícolas, Zonguldak.
- Burns, J. M. (1978) *Liderazgo*. Nueva York: Harper & Row. Recuperado de : [https://www.chegg.com/textbooks/leadership-8th-edition-978007786240-api\\_green\\_fall\\_2014\\_1&matchtype=p&s\\_kwcid=AL!2530!3!266975279669!p!!g!!leadership&ef\\_id=WufNxgAAAFgJFxA0:20180501214143:s](https://www.chegg.com/textbooks/leadership-8th-edition-978007786240-api_green_fall_2014_1&matchtype=p&s_kwcid=AL!2530!3!266975279669!p!!g!!leadership&ef_id=WufNxgAAAFgJFxA0:20180501214143:s)
- Chiavenato, I. (1985). Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. Colombia
- Fischman, D. (2015). El líder transformador 1. Lima: Editorial Planeta.

Hernández R., Fernández, C., & Baptista L. (2014). Metodología de la investigación: 6a. edición México D.F.: McGraw-Hill.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

TÍTULO: Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. Lima, 2018						
AUTORA: Br. Adela Valentina, Valderrama Ampuero						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general				
¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098?	Determinar cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución educativa 3098.	El liderazgo transformacional del director incide en la gestión educativa de la institución educativa 3098.	Variable 1: Liderazgo transformacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Estimulación intelectual	innovación, creatividad Y Proactividad en el trabajo	1,2,3 4,6,7 8	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre  Bajo Medio Alto
¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098?	Determinar cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098.	El liderazgo transformacional del director incide en la planificación de la gestión educativa de la institución educativa 3098.	Motivación Inspiracional	Optimismo en el trabajo.	9; 10;11; 12; 13;14;15;16	
			Crecimiento individual	Atención a necesidades y diferencias.	17;18;19;20; 21; 22; 23;24	
¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la organización de la institución educativa 3098?	Determinar cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098.	El liderazgo transformacional del director incide en la organización de la gestión educativa de la institución educativa 3098.	Influencia idealizada	Clima de respeto y confianza	25; 26;27;28; 22; 30; 31;32	
¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la dirección de la institución educativa 3098?						

¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en el control de la gestión educativa de la institución educativa 3098?	Determinar cuál es la incidencia del liderazgo transformacional del director en la dirección de la gestión educativa de la institución educativa 3098.	El liderazgo transformacional del director incide en la dirección de la gestión educativa de la institución educativa 3098.	Variable 2: Gestión educativa			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Planificación	Metas Objetivos Estrategias planes	1,2,3, 4,5	Nunca  Casi nunca
			Organización	Estructura Administración de recursos Humanos	6, 7, 8 9, 10,	A veces  Casi siempre
			Dirección	Motivación Liderazgo Comunicación comportamiento individual y de grupo	11; 12; 13; 14; 15	Siempre
control	Normas Medidas Comparaciones Acción	16; 17; 18; 19; 20	Bajo  Medio  Alto			
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL			
Enfoque: Cuantitativo Nivel : Correlacional causal Diseño: No experimental Tipo: - Según la finalidad: Básica - Según la secuencia de las observaciones: Transversal - Según el análisis y alcance de sus resultados: Observacional	Población: La población está constituida por 68 docentes	Variable 1: Técnicas: Encuesta, Instrumentos: Cuestionario De la variable liderazgo transformacional Autora: Delia Maritza Hinojosa Apaza, Año: 2016 Ámbito de Aplicación : la gestión educativa de la institución educativa 3098	Para el análisis estadístico se utilizará el programa estadístico SPSS Versión 23.  Los datos obtenidos serán presentados en tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones, para luego analizarlos e interpretarlos.  Para el contraste de hipótesis se hará uso de la prueba estadística: se realizó el análisis de regresión múltiple			

		<p>Forma de Administración: individual</p> <p>Variable 2: Técnicas: Encuesta, Instrumentos: Cuestionario De la variable gestión educativa, Autora: Br. Adela Valentina, Valderrama Ampuero, Año: 2018, Ámbito de Aplicación: la gestión educativa de la institución educativa 3098. Forma de Administración: individual</p>	
--	--	---	--

**Anexo 3: Instrumentos de Recolección de datos**

**Cuestionario de percepción del  
liderazgo transformacional del  
director**

**I. Datos informativos**

**Distrito: Ancón**

**UGEL: 04 -Comas**

**RED: 10**

**Condición: Nombrado (\_\_\_) Contratado (\_\_\_)**

**Sexo: M (\_\_\_) F (\_\_\_)**

**Años de servicio: \_\_\_\_\_**

**Edad: \_\_\_\_\_**

## Cuestionario del liderazgo transformacional del director

Instrucción:

Estimado(a) profesor (a), el presente cuestionario contiene afirmaciones relacionadas con las funciones del Director de su plantel. Su tarea consiste en marcar con un **aspa (x)** la alternativa que mejor describe al director. Recuerde, no hay respuestas correctas ni incorrectas, es únicamente la percepción que Ud. Tiene de la manera de actuar de su director.

En el recuadro **escala**, Ud. Tiene cinco opciones, así:

N	CN	AV	CS	S
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	Según usted, el director:	Escala				
		N	CN	AV	CS	S
01	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas					
02	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro					
03	Anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades					
04	Alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución					
05	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas					
06	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir					
07	Estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario					
08	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas					
09	Es coherente de lo que dice con lo que hace					
10	Suele ser optimista					
11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales					
12	Siente orgullo de trabajar como director					
13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato					
14	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses					
15	Ha demostrado competencia en su trabajo					
16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor					
17	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás					
18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás					
19	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas					
20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de					

	los profesores de la institución educativa.					
21	Promueve la comunicación antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución					
22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar					

N°	Según usted, el director:	Escala				
		N	CN	AV	CS	S
23	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos					
24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por motivos personales o profesionales					
25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro					
26	Respeto los puntos de vista de los alumnos					
27	Tiene buen sentido del humor					
28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro					
29	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz					
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento					
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos					
32	Afronta los conflictos de forma profesional					
	<b>Total</b>					

## **Cuestionario de percepción de la gestión educativa**

### **II. Datos informativos**

**Distrito:** Ancón

**UGEL:** 04-Comas      **RED:** 10

**Condición:** Nombrado (\_\_\_) Contratado (\_\_\_)

**Sexo:** M (\_\_\_) F (\_\_\_)

**Años de servicio:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

### Cuestionario de gestión educativa

Instrucción:

Estimado(a) profesor (a), el presente cuestionario contiene afirmaciones relacionadas con la gestión del Director de su plantel. Su tarea consiste en marcar con un **aspa (x)** la alternativa que mejor describe esa gestión. Recuerde, no hay respuestas correctas ni incorrectas, es únicamente la percepción que Ud. Tiene de la manera de actuar de su director.

En el recuadro **escala**, Ud. Tiene cinco opciones, así:

N	CN	AV	CS	S
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	Según usted, el director:	Escala				
		N	CN	AV	CS	S
01	Tiene capacidad de decisión en la búsqueda de un buen desarrollo institucional					
02	Planifica propuestas innovadoras tendientes al mejoramiento de la calidad educativa					
03	Permite la participación en la elaboración del PEI, PAT, PCI y Otros					
04	En la elaboración de los Diseños Curriculares tiene en cuenta la situación socioeconómica y cultural de los agentes educativos					
05	Cuenta con proyectos de autofinanciamiento para el desarrollo institucional					
06	Participa en la organización de la Institución Educativa					
07	Conoce los documentos normativos (PEI, PAT, PCI, MOF y Otros)					
08	Planifica carga horaria de acuerdo a las necesidades de la Institución Educativa					
09	Delega funciones acorde con la condición laboral del trabajador de la Institución Educativa.					
10	Administra recursos en función del cumplimiento de las actividades educativas					
11	Cumple con la elaboración PEI, PAT, PCI, MOF y Otros					
12	Realiza coordinaciones Inter-institucionales					
13	Motiva al personal docente y administrativo para un servicio de calidad					
14	Coordina el desarrollo de las actividades con el personal docente y administrativo					
15	Comunica e informa al personal docente y administrativo sobre las normas legales vigentes					
16	Supervisa adecuadamente la labor del personal docente y administrativo					
17	Realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos					
18	Realiza comparaciones sobre logros obtenidos en años anteriores					
19	Incentiva material y moralmente la labor realizada por el personal docente y administrativo					
20	Valora el desempeño laboral del personal docente y administrativo					
	<b>Total:</b>					

## Anexo 4. Certificado de validación de los instrumentos

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
	<b>DIMENSIÓN 1 Estimulación intelectual</b> <b>El director:</b>											
1	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	✓		✓		✓		✓				
2	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro	✓		✓		✓		✓				
3	Anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades	✓		✓		✓		✓				
4	Alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución	✓		✓		✓		✓				
5	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas	✓		✓		✓		✓				
6	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir	✓		✓		✓		✓				
7	Estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	✓		✓		✓		✓				
8	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas	✓		✓		✓		✓				
	<b>DIMENSIÓN 2 Motivación inspiracional</b> <b>El director:</b>											
9	Es coherente de lo que dice con lo que hace	✓		✓		✓		✓				
10	Suele ser optimista	✓		✓		✓		✓				
11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales	✓		✓		✓		✓				
12	Siente orgullo de trabajar como director	✓		✓		✓		✓				
13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato	✓		✓		✓		✓				
14	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses	✓		✓		✓		✓				
15	Ha demostrado competencia en su trabajo	✓		✓		✓		✓				
16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor	✓		✓		✓		✓				
	<b>DIMENSIÓN 3 Crecimiento individual</b> <b>El director:</b>											
17	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	✓		✓		✓		✓				
18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás	✓		✓		✓		✓				
19	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas	✓		✓		✓		✓				
20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la institución educativa.	✓		✓		✓		✓				
21	Promueve la comunicación antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución	✓		✓		✓		✓				
22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar	✓		✓		✓		✓				
23	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos	✓		✓		✓		✓				
24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por	✓		✓		✓		✓				

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSION 4 Control</b>								
<b>El director:</b>								
16	Supervisa adecuadamente la labor del personal docente y administrativo							
17	Realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos	✓		✓		✓		
18	Realiza comparaciones sobre logros obtenidos en años anteriores	✓		✓		✓		
19	Incentiva material y moralmente la labor realizada por el personal docente y administrativo	✓		✓		✓		
20	Valora el desempeño laboral del personal docente y administrativo	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Méndez Ilizarbe Gliria Susana DNI: 07059554

Especialidad del validador: Metodología; Mg. en Gerencia Educativa; Dra. en Educación

27 de Mayo del 2018



Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del curso.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION EDUCATIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	1 Pertinencia		2 Relevancia		3 Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	<b>DIMENSION 1 Planificación</b> El director: Tiene capacidad de decisión en la búsqueda de un buen desarrollo institucional	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Planifica propuestas innovadoras tendientes al mejoramiento de la calidad educativa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	Permite la participación en la elaboración del PEI, PAT, PCI y Otros	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	En la elaboración de los Diseños Curriculares tiene en cuenta la situación socioeconómica y cultural de los agentes educativos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	Cuenta con proyectos de autofinanciamiento para el desarrollo institucional <b>DIMENSION 2 Organización</b> El director:	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	Participa en la organización de la Institución Educativa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7	Conoce los documentos normativos (PEI, PAT, PCI, MOF y Otros)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	Planifica carga horaria de acuerdo a las necesidades de la Institución Educativa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
9	Delega funciones acorde con la condición laboral del trabajador de la Institución Educativa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	Administra recursos en función del cumplimiento de las actividades educativas <b>DIMENSION 3 Dirección</b> El director:	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	Cumple con la elaboración PEI, PAT, PCI, MOF y Otros	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	Realiza coordinaciones Inter-Institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
13	Motiva al personal docente y administrativo para un servicio de calidad	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	Coordina el desarrollo de las actividades con el personal docente y administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	Comunica e informa al personal docente y administrativo sobre las normas legales vigentes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

motivos personales o profesionales		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
Nº	DIMENSIONES / Items	SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>DIMENSION 4 Influencia Idealizada</b>							
	<b>El director:</b>							
25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
26	Respeta los puntos de vista de los alumnos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
27	Tiene buen sentido del humor	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
29	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
32	Atriona los conflictos de forma profesional	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez.

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ ]  Aplicable después de corregir [ ]  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Méndez Trizabe Ciria Susana DNI: 07059554

Especialidad del validador: Metodología Mg. en Gerencia Educativa Dra en Educación

27 de Marzo del 2018

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No		
<b>DIMENSION 1 Estimulación intelectual</b>									
<b>El director:</b>									
1	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	✓		✓		✓			
2	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro	✓		✓		✓			
3	Anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades.	✓		✓		✓			
4	Alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución	✓		✓		✓			
5	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas	✓		✓		✓			
6	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir	✓		✓		✓			
7	Estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	✓		✓		✓			
8	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas	✓		✓		✓			
<b>DIMENSION 2 Motivación inspiracional</b>									
<b>El director:</b>									
9	Es coherente de lo que dice con lo que hace	✓		✓		✓			
10	Suele ser optimista	✓		✓		✓			
11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales	✓		✓		✓			
12	Siente orgullo de trabajar como director	✓		✓		✓			
13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato	✓		✓		✓			
14	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses	✓		✓		✓			
15	Ha demostrado competencia en su trabajo	✓		✓		✓			
16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor	✓		✓		✓			
<b>DIMENSION 3 Crecimiento individual</b>									
<b>El director:</b>									
17	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	✓		✓		✓			
18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás	✓		✓		✓			
19	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas	✓		✓		✓			
20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la institución educativa.	✓		✓		✓			
21	Promueve la comunicación antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución	✓		✓		✓			
22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar	✓		✓		✓			
23	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos	✓		✓		✓			
24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por	✓		✓		✓			

	motivos personales o profesionales							
	<b>DIMENSIÓN 4 Influencia Idealizada</b>							
	<b>El director:</b>							
25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro	✓	✓	✓	✓			
26	Respeto los puntos de vista de los alumnos	✓	✓	✓	✓			
27	Tiene buen sentido del humor	✓	✓	✓	✓			
28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro	✓	✓	✓	✓			
29	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz	✓	✓	✓	✓			
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento	✓	✓	✓	✓			
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos	✓	✓	✓	✓			
32	Atronta los conflictos de forma profesional	✓	✓	✓	✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Juan Méndez Vergara DNI: 09200211

Especialidad del validador: .....

33 de marzo del 2018

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION EDUCATIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1 Planificación</b>							
	<b>El director:</b>							
1	Tiene capacidad de decisión en la búsqueda de un buen desarrollo institucional	✓		✓		✓		
2	Planifica propuestas innovadoras tendientes al mejoramiento de la calidad educativa	✓		✓		✓		
3	Permite la participación en la elaboración del PEI, PAT, PCI y Otros	✓		✓		✓		
4	En la elaboración de los Diseños Curriculares tiene en cuenta la situación socioeconómica y cultural de los agentes educativos	✓		✓		✓		
5	Cuenta con proyectos de autofinanciamiento para el desarrollo institucional	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2 Organización</b>							
	<b>El director:</b>							
6	Participa en la organización de la Institución Educativa	✓		✓		✓		
7	Conoce los documentos normativos (PEI, PAT, PCI, MOF y Otros)	✓		✓		✓		
8	Planifica carga horaria de acuerdo a las necesidades de la Institución Educativa	✓		✓		✓		
9	Delega funciones acorde con la condición laboral del trabajador de la Institución Educativa	✓		✓		✓		
10	Administra recursos en función del cumplimiento de las actividades educativas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 3 Dirección</b>							
	<b>El director:</b>							
11	Cumple con la elaboración PEI, PAT, PCI, MOF y Otros	✓		✓		✓		
12	Realiza coordinaciones inter-institucionales	✓		✓		✓		
13	Motiva al personal docente y administrativo para un servicio de calidad	✓		✓		✓		
14	Coordina el desarrollo de las actividades con el personal docente y administrativo	✓		✓		✓		
15	Comunica e informa al personal docente y administrativo sobre las normas legales vigentes	✓		✓		✓		

DIMENSION 4 Control						
El director:						
16	Supervisa adecuadamente la labor del personal docente y administrativo	✓	✓	✓	✓	
17	Realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos	✓	✓	✓	✓	
18	Realiza comparaciones sobre logros obtenidos en años anteriores	✓	✓	✓	✓	
19	Incentiva material y moralmente la labor realizada por el personal docente y administrativo	✓	✓	✓	✓	
20	Valora el desempeño laboral del personal docente y administrativo	✓	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. : Juan María de Vargas DNI: 09200241

Especialidad del validador: .....

23 de marzo del 2018

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia		Relevancia		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1 Estimulación intelectual</b>							
	<b>El director:</b>							
1	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	✓		✓		✓		
2	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro	✓		✓		✓		
3	Anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades	✓		✓		✓		
4	Alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución	✓		✓		✓		
5	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas	✓		✓		✓		
6	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir	✓		✓		✓		
7	Estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	✓		✓		✓		
8	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2 Motivación inspiracional</b>							
	<b>El director:</b>							
9	Es coherente de lo que dice con lo que hace	✓		✓		✓		
10	Suele ser optimista	✓		✓		✓		
11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales	✓		✓		✓		
12	Siente orgullo de trabajar como director	✓		✓		✓		
13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato	✓		✓		✓		
14	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o revases	✓		✓		✓		
15	Ha demostrado competencia en su trabajo	✓		✓		✓		
16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 3 Crecimiento individual</b>							
	<b>El director:</b>							
17	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	✓		✓		✓		
18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás	✓		✓		✓		
19	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas	✓		✓		✓		
20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la institución educativa.	✓		✓		✓		
21	Promueve la comunicación antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución	✓		✓		✓		
22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar	✓		✓		✓		
23	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos	✓		✓		✓		
24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 4 Control</b>								
<b>El director:</b>								
16	Supervisa adecuadamente la labor del personal docente y administrativo							
17	Realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos	✓		✓		✓		
18	Realiza comparaciones sobre logros obtenidos en años anteriores	✓		✓		✓		
19	Incentiva material y moralmente la labor realizada por el personal docente y administrativo	✓		✓		✓		
20	Valora el desempeño laboral del personal docente y administrativo	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Verónica Darrel Segura

Especialidad del validador: Letrada Lejía DNI: 10435482

... de ... del 20...

**1) Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**2) Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**3) Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

*[Firma]*  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION EDUCATIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No		
<b>DIMENSION 1 Planificación</b>									
<b>El director:</b>									
1	Tiene capacidad de decisión en la búsqueda de un buen desarrollo institucional	/		/		/			
2	Planifica propuestas innovadoras tendientes al mejoramiento de la calidad educativa	/		/		/			
3	Permite la participación en la elaboración del PEI, PAT, PCI y Otros	/		/		/			
4	En la elaboración de los Diseños Curriculares tiene en cuenta la situación socioeconómica y cultural de los agentes educativos	/		/		/			
5	Cuenta con proyectos de autofinanciamiento para el desarrollo institucional	/		/		/			
<b>DIMENSION 2 Organización</b>									
<b>El director:</b>									
6	Participa en la organización de la Institución Educativa	/							
7	Conoce los documentos normativos (PEI, PAT, PCI, MOF y Otros)	/		/		/			
8	Planifica carga horaria de acuerdo a las necesidades de la Institución Educativa	/		/		/			
9	Delega funciones acorde con la condición laboral del trabajador de la Institución Educativa.	/		/		/			
10	Administra recursos en función del cumplimiento de las actividades educativas	/		/		/			
<b>DIMENSION 3 Dirección</b>									
<b>El director:</b>									
11	Cumple con la elaboración PEI, PAT, PCI, MOF y Otros	/		/		/			
12	Realiza coordinaciones Inter-institucionales	/		/		/			
13	Motiva al personal docente y administrativo para un servicio de calidad	/		/		/			
14	Coordina el desarrollo de las actividades con el personal docente y administrativo	/		/		/			
15	Comunica e informa al personal docente y administrativo sobre las normas legales vigentes	/		/		/			

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 4 Influencia idealizada</b>							
	<b>El director:</b>							
25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
26	Respeta los puntos de vista de los alumnos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
27	Tiene buen sentido del humor	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
29	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
32	Afronta los conflictos de forma profesional	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

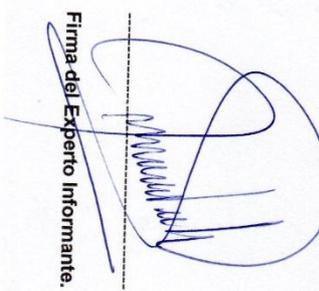
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Henry Torres Jorquin

Especialidad del validador: Psicólogo DNI: 16935482

14 de 04 del 2018

  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice si la frecuencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>1</b>	<b>DIMENSION 1 Estimulación intelectual</b> El director: Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>2</b>	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>3</b>	Alienta a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>4</b>	Alienta a reflexionar como puede mejorar su trabajo en la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>5</b>	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>6</b>	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>7</b>	Estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>8</b>	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>DIMENSION 2 Motivación inspiracional</b> El director:	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
<b>9</b>	Es coherente de lo que dice con lo que hace	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>10</b>	Suele ser optimista	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>11</b>	Tiene un avarice de autoridad por los logros institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>12</b>	Siente orgullo de trabajar como director	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>13</b>	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>14</b>	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>15</b>	Ha demostrado competencia en su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>16</b>	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>DIMENSION 3 Crecimiento individual</b> El director:	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
<b>17</b>	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>18</b>	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>19</b>	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>20</b>	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la institución educativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>21</b>	Promueve la comunicación antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>22</b>	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>23</b>	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>24</b>	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 4 Control</b>								
<b>El director:</b>								
16	Supervisa adecuadamente la labor del personal docente y administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	Realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	Realiza comparaciones sobre logros obtenidos en años anteriores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Incentiva material y moralmente la labor realizada por el personal docente y administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Valora el desempeño laboral del personal docente y administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Hay Suficiencia*

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

*Aplicable después de corregir*

No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.:

*Narciso Vargas Tello*

DNI:

*09968395*

Especialidad del validador:

*Dr. Administrador de Educacion*

*04 de Abril del 20... 18*

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION EDUCATIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		1	2	3	4	5	6	
1	<b>DIMENSION 1 Planificación</b> <b>El director:</b> Tiene capacidad de decisión en la búsqueda de un buen desarrollo institucional	Si	No	Si	No	Si	No	
2	Planifica propuestas innovadoras tendientes al mejoramiento de la calidad educativa	✓		✓		✓		
3	Permite la participación en la elaboración del PEI, PAT, PCI y Otros	✓		✓		✓		
4	En la elaboración de los Diseños Curriculares tiene en cuenta la situación socioeconómica y cultural de los agentes educativos	✓		✓		✓		
5	Cuenta con proyectos de autofinanciamiento para el desarrollo institucional	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2 Organización</b> <b>El director:</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Participa en la organización de la Institución Educativa	✓		✓		✓		
7	Conoce los documentos normativos (PEI, PAT, PCI, MOF y Otros)	✓		✓		✓		
8	Planifica carga horaria de acuerdo a las necesidades de la Institución Educativa	✓		✓		✓		
9	Delega funciones acorde con la condición laboral del trabajador de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
10	Administra recursos en función del cumplimiento de las actividades educativas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 3 Dirección</b> <b>El director:</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Cumple con la elaboración PEI, PAT, PCI, MOF y Otros	✓		✓		✓		
12	Realiza coordinaciones Inter-institucionales	✓		✓		✓		
13	Motiva al personal docente y administrativo para un servicio de calidad	✓		✓		✓		
14	Coordina el desarrollo de las actividades con el personal docente y administrativo	✓		✓		✓		
15	Comunica e informa al personal docente y administrativo sobre las normas legales vigentes	✓		✓		✓		

Nº		DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No			
<b>DIMENSION 4 Influencia idealizada</b>										
<b>El director:</b>										
25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro	✓		✓		✓				
26	Respeto los puntos de vista de los alumnos	✓		✓		✓				
27	Tiene buen sentido del humor	✓		✓		✓				
28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro	✓		✓		✓				
29	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz	✓		✓		✓				
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento	✓		✓		✓				
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos	✓		✓		✓				
32	Atriona los conflictos de forma profesional	✓		✓		✓				

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable  Aplicable después de corregir

Apellidos y nombres del juez validador: D. Monacho Yeras Tsabel DNI: 09968395

Especialidad del validador: Dra. Administrativa en la educación

04 de Septiembre del 2018

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.  


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSION 1 Estimulación intelectual</b>								
1	El director: Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	/		/		/		
2	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro	/		/		/		
3	Alienta a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades	/		/		/		
4	Alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución	/		/		/		
5	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas	/		/		/		
6	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir	/		/		/		
7	Estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	/		/		/		
8	Facilita que las cosas se hagan antes que importen	/		/		/		
<b>DIMENSION 2 Motivación inspiracional</b>								
<b>El director:</b>								
9	Es coherente de lo que dice con lo que hace	/		/		/		
10	Suele ser optimista	/		/		/		
11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales	/		/		/		
12	Siente orgullo de trabajar como director	/		/		/		
13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato	/		/		/		
14	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses	/		/		/		
15	Ha demostrado competencia en su trabajo	/		/		/		
16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor	/		/		/		
<b>DIMENSION 3 Crecimiento individual</b>								
<b>El director:</b>								
17	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	/		/		/		
18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás	/		/		/		
19	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas	/		/		/		
20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la institución educativa.	/		/		/		
21	Promueve la comunicación antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución	/		/		/		
22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar	/		/		/		
23	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos	/		/		/		
24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por	/		/		/		

DIMENSIÓN 4 Control						
El director:						
16	Supervisa adecuadamente la labor del personal docente y administrativo	/	/	/	/	
17	Realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos	/	/	/	/	
18	Realiza comparaciones sobre logros obtenidos en años anteriores	/	/	/	/	
19	Incentiva material y moralmente la labor realizada por el personal docente y administrativo	/	/	/	/	
20	Valora el desempeño laboral del personal docente y administrativo	/	/	/	/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: DEBORA TAPIA FRIEDY DNI: 07015123

Especialidad del validador: Docente en Ciencias de la Educación

...01... de ABRIL del 2018

- Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
 Dr. Freddy Ochoa Tapia  
 METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION EDUCATIVA**

N°	DIMENSIONES / Items	1 Pertinencia		2 Relevancia		3 Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1 Planificación</b>								
<b>El director:</b>								
1	Tiene capacidad de decisión en la búsqueda de un buen desarrollo institucional	/		/		/		
2	Planifica propuestas innovadoras tendientes al mejoramiento de la calidad educativa	/		/		/		
3	Permite la participación en la elaboración del PEI, PAT, PCI y Otros	/		/		/		
4	En la elaboración de los Diseños Curriculares tiene en cuenta la situación socioeconómica y cultural de los agentes educativos	/		/		/		
5	Cuenta con proyectos de autofinanciamiento para el desarrollo institucional	/		/		/		
<b>DIMENSION 2 Organización</b>								
<b>El director:</b>								
6	Participa en la organización de la Institución Educativa	/		/		/		
7	Conoce los documentos normativos (PEI, PAT, PCI, MOF y Otros)	/		/		/		
8	Planifica carga horaria de acuerdo a las necesidades de la Institución Educativa	/		/		/		
9	Diseña funciones acorde con la condición laboral del trabajador de la Institución Educativa.	/		/		/		
10	Administra recursos en función del cumplimiento de las actividades educativas	/		/		/		
<b>DIMENSION 3 Dirección</b>								
<b>El director:</b>								
11	Cumple con la elaboración PEI, PAT, PCI, MOF y Otros	/		/		/		
12	Realiza coordinaciones Inter-institucionales	/		/		/		
13	Motiva al personal docente y administrativo para un servicio de calidad	/		/		/		
14	Coordina el desarrollo de las actividades con el personal docente y administrativo	/		/		/		
15	Comunica e informa al personal docente y administrativo sobre las normas legales vigentes	/		/		/		

	motivos personales o profesionales								
	<b>DIMENSIÓN 4 Influencia idealizada</b>								
	<b>El director:</b>								
25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro	/	/	/	/	/	/	/	/
26	Respeto los puntos de vista de los alumnos	/	/	/	/	/	/	/	/
27	Tiene buen sentido del humor	/	/	/	/	/	/	/	/
28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro	/	/	/	/	/	/	/	/
29	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz	/	/	/	/	/	/	/	/
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento	/	/	/	/	/	/	/	/
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos	/	/	/	/	/	/	/	/
32	Afronta los conflictos de forma profesional	/	/	/	/	/	/	/	/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. DR. FREDY OCTAVIO FERRER DNI: 07015123

Especialidad del validador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

07 de ABRIL del 2018

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Dr. Freddy Octavio Ferrer  
 METODOLOGIA INVERSTE, C.

Firma del Experto Informante.

**Anexo 5. Base de datos y resultados de la prueba de confiabilidad**  
 Base de datos de prueba de confiabilidad de liderazgo transformacional

1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	1	2	3	2	3	3	2	
5	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	2	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	3	
6	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	
7	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	
8	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	
9	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	3	
10	4	3	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2	3	2	4	3	2	2	3	2	
11	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
12	2	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
13	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
14	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
15	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
17	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
18	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4
19	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
20	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	
21	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2	2	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	

Base de datos de prueba de confiabilidad de la gestión educativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	1	4	2	0	3	3	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	1
2	2	3	4	2	2	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	4	2
3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2
2	2	2	3	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	3	2	4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	2	2	2
3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	3	3	2	2
1	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	1	2	3	2	3	4	3
2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4
2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3

4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2
3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2

## Anexo 6. Base de datos y resultado de contrastación de hipótesis

Variable : Liderazgo del director

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3		
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	
4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	3	2	
5	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	
6	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	
7	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	
8	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	
9	4	3	2	2	3	1	3	2	3	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	1	
10	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
11	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
12	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
14	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
16	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
17	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4
18	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3
19	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
20	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	
21	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	
22	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
23	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	
24	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	

25	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	4	2	3	1	2	3	2	1	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	
26	1	1	1	2	1	2	1	0	1	2	2	4	1	2	2	1	2	1	2	2	0	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	
27	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	3	
28	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	2	
29	2	2	1	2	2	2	1	0	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	
30	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
31	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1
32	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
33	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
35	2	2	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	
36	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	
37	2	2	4	3	3	2	2	1	1	1	2	4	1	2	2	1	2	1	1	0	0	0	4	1	2	3	1	2	2	1	2	1	
38	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
39	2	2	1	2	1	2	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	
40	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	
41	2	1	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	
42	2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	2	4	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	3	
43	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
44	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
45	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	2	2	2	2	3
46	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	
47	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	
48	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
49	1	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	4	2	3	3	3	2	2	
50	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	
51	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	
52	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	
53	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	

54	2	3	3	3	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	2	3	4	4	3	2	2	2	3	
55	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	
56	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	
57	2	3	1	1	1	2	1	3	3	3	2	3	1	3	2	2	2	2	1	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	
58	2	3	3	2	1	3	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	
59	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	
60	3	3	3	1	0	2	1	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3	4	2	3	3	1	3	
61	2	3	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	1	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	
62	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
63	1	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	
64	2	3	2	2	1	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	
65	2	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	
66	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	
67	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	
68	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	

Variable: Gestión educativa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	1	4	2	0	3	3	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	1	1
4	2	3	4	2	2	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	4	2	2
5	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2
6	2	2	3	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
7	3	2	4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	2	2	2	2
8	3	3	3	3	2	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3
9	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	1	2	3	2	3	4	3	2
10	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
11	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4
12	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
13	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2
14	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2
15	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
17	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3
18	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
19	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
20	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3
21	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
22	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	3	0	2	2	3	3	3	3	2	2
23	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	2	2	3	0	1	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2
26	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	2	1	2	3	2	4	0	0
27	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	1	2	3	2	2	3	4	3
29	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
30	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
31	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1
32	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
33	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3

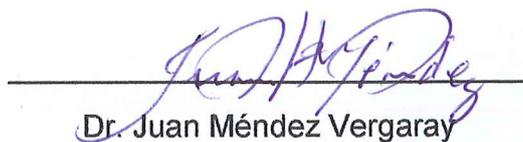


### **Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Juan Méndez Vergaray, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **“Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. Lima, 2018”** de la estudiante **Adela Valentina Valderrama Ampuero**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 21% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 10 de junio del 2018



Dr. Juan Méndez Vergaray

DNI: 09200211



**Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. Lima, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestría en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Bs. Adela Valentina Valderrama Ampuero

**ASESOR:**

Dr. Juan Méndez Viegaray

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

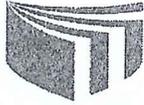
**LIMA - PERÚ**

2018

Resumen de coincidencias

21 %

1	repositorio.ucv.edu.pe	9 %
2	Entregado a Universida...	6 %
3	Entregado a Universida...	1 %
4	cybertesis.umsm.edu...	1 %
5	myslide.es	1 %
6	Entregado a Universida...	<1 %
7	Entregado a Colegio Ch...	<1 %
8	repositorio.une.edu.pe	<1 %
9	Activar Winmail.cul...	<1 %



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Valdeirama Ampuero Adela Valentina

D.N.I. : 08578002

Domicilio : Av. A 122 04 lote 04 - Sector Villa Estela

Teléfono : Fijo : 5569120 Móvil : 980700743

E-mail : adela.16120.val@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[ ] Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

[x] Tesis de Posgrado

[x] Maestría

[ ] Doctorado

Grado : Maestra

Mención : Maestra en Administración de la Educación

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Bn. Valdeirama Ampuero Adela Valentina

Título de la tesis:

Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. Lima, 2018

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : [Signature]

Fecha : 20-08-2018



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

1102-18  
Luis Acuña

**FORMATO DE SOLICITUD**

**SOLICITA:**

Visto bueno  
para la tesis

ESCUELA DE POSGRADO

Adela Valentina Valderrama Ampuero con DNI N° 08578002  
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en Av. A 12 B-4 Lote 04 - Sector Villa Estela  
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: Administración de la Educación del programa: Maestría en  
(Promoción) (Nombre del programa)  
identificado con el código de matrícula N° 7.000325216  
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Que siendo requisito indispensable para continuar los trámites correspondientes, solicito visto bueno para la tesis.

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 25 de Julio de 2018



*[Firma]*  
(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. Tesis revisada n° 1102-18
- b. Tesis levantada de
- c. A.S. de la tesis
- d.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 980700747  
Email: adela.161221ucv@gmail.com

