



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo transformacional y gestión institucional
en las instituciones educativas de la UGEL N° 15
de la provincia de Huarochirí, 2014**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Palomino Tello, Maribel

ASESORA:

Dra. Fuster Guillen, Doris Elida

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2017

Página de Jurados

Dra. Ledesma Cucho, Mildred
Presidente

Dr. Santa María Relaiza, Héctor
Secretario

Dra. Fuster Guillén, Doris Elida
Vocal

Dedicatoria

A mis queridos hijos, Saúl y Hernán por ser el motivo de mi superación.

Agradecimiento

A todos los docentes de la famosa Universidad César Vallejo que inculcaron sus conocimientos para el logro de mis metas y aspiraciones; en especial mi eterno agradecimiento a la Dra. Doris Elida Fuster Guillen por su notable asesoramiento, calidad y su inmenso apoyo por mejorar la educación de nuestro país.

A Dios que me ha iluminado en la senda de la Educación.

A mi esposo Willy Huaranga por su gran apoyo y comprensión.

A mi hermana Lucy por compartir en lograr este reto.

A mis adorados padres, que con su ejemplo y amor me enseñaron que una de las virtudes más valiosas del ser humano es perseverar por la superación personal y profesional.

Declaración jurada

Yo, Palomino Tello, Maribel estudiante del Programa de Maestría en la Sección de Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 09667569, con la tesis titulada **“Liderazgo transformacional y gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel n° 15 de la provincia de Huarochirí, 2014”**

Declaro bajo juramento que:

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

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

Lugar y fecha: 2015-06-13

Palomino Tello, Maribel

DNI N° 0966756

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Ponemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “Liderazgo transformacional y gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí, 2014”, con la finalidad de determinar la característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014.

Con lo cual cumplimos con lo exigido por las normas y reglamentos de la Universidad y la Asamblea Nacional de Rectores para optar el grado de magister en educación, con mención en Administración de la Educación.

La presente investigación constituye una contribución en el contexto de la educación en vista que el desarrollo del liderazgo transformacional y gestión institucional no solo mejoran las instituciones educativas sino también brinda elementos importantes para mejorar y elevar la calidad educativa. Definitivamente un director con liderazgo transformacional es un director comprometido y satisfecho que logra trascendencia, no solo con su institución sino también con sus docentes, padres de familia, con sus estudiantes y con la sociedad.

Es en este marco situacional se presenta esta investigación, cuyo objetivo es determinar la característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014.

El documento consta de seis capítulos que se rigen por el reglamento de elaboración de tesis de la Escuela Postgrado Universidad César Vallejo: el primero se plantea y describe el problema de investigación, en el segundo el marco referencial, en donde se presentan las bases teóricas que fundamentan este estudio; en el tercer, se presenta la hipótesis; en el cuarto capítulo, se describe la metodología empleada, en el quinto capítulo, los resultados obtenidos y en el sexto, la discusión. Seguidamente, se plantean las conclusiones y recomendaciones para concluir con la presentación de las referencias bibliográficas y los anexos.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación

Contenido

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Contenidos	vii
Lista de tablas	xi
Lista de figuras	xii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	16
I. Planteamiento del problema	17
1.1. Realidad Problemática	
1.2. Formulación del problema	
1.3. Justificación, relevancia y contribución	22
1.3.1. Teórica	22
1.3.2. Práctica	23
1.3.3. Metodológica	23
1.4. Objetivos	24
1.4.1. Objetivo General	24
1.4.2. Objetivos Específicos	24
II. Marco referencial	25
2.1. Antecedentes	26
2.1.1. Antecedentes Nacionales	26
2.1.2. Antecedentes Internacionales	30
2.2. Marco teórico	32
2.3. Perspectiva teórica	53
III. Hipótesis y variables	55
3.1. Hipótesis	56
3.1.1. Hipótesis General	56

3.1.2. Hipótesis Específicas	56
3.2. Descripción e identificación de variables	56
3.2.1. Definición conceptual	56
3.2.2. Definición operacional	57
3.3. Operacionalización de variables	58
IV. Marco metodológico	59
4.1. Tipo de investigación	60
4.2. Población, muestra y muestreo	62
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
4.4. Validación y confiabilidad del instrumento	65
4.5. Métodos de análisis e interpretación de datos	69
4.6. Consideraciones éticas	79
V. Resultados	80
5.1. Presentación de resultados (descriptivos) (inferenciales)	81
5.2. Contrastación de las hipótesis	96
VI. Discusión	107
Conclusiones	108
Recomendaciones	110
Referencias bibliográficas	112
Apéndices	118
Apéndice 1 Matriz de consistencia	119
Apéndice 2 Operacionalización de las variables	121
Apéndice 3 Instrumentos	125
Apéndice 4 Base de datos de Liderazgo Transformacional	127
Apéndice 5 Base de datos de Gestión institucional	132
Apéndice 6 Artículo científico	137
Apéndice 7 Validación de instrumentos a través de juicio de expertos	145

Lista de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional	58
Tabla 2	Operacionalización de la variable Gestión institucional	58
Tabla 3	Distribución de la población	62
Tabla 4	Categorización de las variables y dimensiones	64
Tabla 5	Fiabilidad y confiabilidad de los instrumentos	66
Tabla 6	Análisis de fiabilidad en el liderazgo transformacional	68
Tabla 7	Análisis de fiabilidad en la gestión institucional	69
Tabla 8	Análisis de la varianza total explicada del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí.	71
Tabla 9	Matriz de componentes sobre el liderazgo transformacional en las Instituciones Educativas de la provincia de Huarochirí.	72
Tabla 10	Análisis de la varianza total explicada del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí.	73
Tabla 11	Análisis de la varianza total explicada sobre la gestión en las Instituciones Educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí	75
Tabla 12	Matriz de componentes para medir la gestión institucional en las Instituciones Educativas de la provincia de Huarochirí.	76
Tabla 13	Análisis de la varianza total explicada del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí – 2014.	77

Tabla 14	Liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la Provincia de Huarochirí – 2014.	80
Tabla 15	Influencia idealizada de liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí 2014.	81
Tabla 16	Estimulación intelectual de liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	82
Tabla 17	Motivación inspiracional de liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	83
Tabla 18	Consideración individualizada de liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí - 2014.	84
Tabla 19	Gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	84
Tabla 20	Gestión del curriculum en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	85
Tabla 21	Liderazgo escolar en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	87
Tabla 22	Gestión del clima organizacional y convivencia en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	88
Tabla 23	Gestión de recursos en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	89
Tabla 24	Liderazgo transformacional y la gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	90

Tabla 25	Influencia idealizada y la gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	90
Tabla 26	Consideración individualizada y la gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	91
Tabla 27	Estimulación intelectual y la gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	93
Tabla 28	Motivación inspiracional y la gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	94
Tabla 29	Prueba de normalidad de los datos.	95
Tabla 30	Prueba de correlación de las dimensiones del liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional.	97
Tabla 31	Prueba de correlación de los indicadores de entusiasmo y credibilidad relacionado a la gestión institucional.	99
Tabla 32	Prueba de correlación entre los indicadores de apoyo y trato personal relacionado a la gestión institucional.	100
Tabla 33	Prueba de correlación entre los indicadores de animación del cambio y la potenciación del esfuerzo de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional.	103
Tabla 34	Prueba de correlación de los indicadores de implicación e identidad relacionado a la gestión institucional.	105

Lista de figuras

Figura 1	Liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí.	77
Figura 2	Influencia idealizada de liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	80
Figura 3	Estimulación intelectual de liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	82
Figura 4	Motivación inspiracional de liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	83
Figura 5	Consideración individualizada de liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	84
Figura 6	Gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	85
Figura 7	Gestión del curriculum en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	86
Figura 8	Liderazgo escolar en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	87
Figura 9	Gestión del clima organizacional y convivencia en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	88
Figura 10	Gestión de recursos en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014.	89

- Figura 11 Liderazgo transformacional y la gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014. 90
- Figura 12 Influencia idealizada y la gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia. 90
- Figura 13 Consideración individualizada y la gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014. 91
- Figura 14 Estimulación intelectual y la gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014. 92
- Figura 15 Motivación inspiracional y la gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí -2014. 93

Resumen

La presente investigación, tuvo como propósito determinar la característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional y sus dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. El tipo de investigación fue sustantiva y el diseño no experimental correlacional. Se trabajó con una población de 120 docentes, empleándose las escalas de liderazgo transformacional de Bernal (2001), este instrumento tienen validez y confiabilidad. Los hallazgos en el presente estudio permitieron llegar a la conclusión que existe correlación directa positiva entre liderazgo transformacional y gestión institucional a quienes se les aplicó un cuestionario, para medir el Liderazgo transformacional y gestión institucional las cuales son estandarizadas. Se empleó el estadístico de Alpha de cronbach porque las respuestas corresponden a la escala ordinal.

Los resultados fueron determinados con el coeficiente Rho de Spearman, el cual nos permite afirmar que existe una relación directa y significativa entre liderazgo transformacional y la gestión institucional; que a mayor liderazgo transformación existe mejor gestión institucional en la provincia de Huarochirí- 2014, quien nos lleva a concluir si existe un buen liderazgo transformacional entonces mayor será la gestión de los directores, esto permitirá mejorar la calidad educativa.

Palabras Clave: Liderazgo transformacional, gestión institucional, influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada y calidad educativa.

Abstract

His research aims to determine the predominant characteristic of leadership related to the governance and its dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. The research was not substantive and correlational experimental design. We worked with a population of 120 teachers, using the scales of transformational leadership Bernal (2001), this instrument have validity and reliability. The findings in this study allowed to conclude that there is a direct positive correlation between transformational leadership and organizational management who were applied a questionnaire to measure transformational leadership and institutional management which are standardized. The Cronbach's alpha statistic was used because the answers correspond to the ordinal scale.

The results were determined with Spearman Rho, which allows us to affirm that there is a direct and significant relationship between transformational leadership and institutional management; that there is more leadership transformation better corporate governance in the province of Huarochirí- 2014, who leads us to conclude if there is a good transformational leadership then the greater the managing directors, estol will improve educational quality.

Keywords: Transformational leadership, organizational management, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration and quality of education.

.Passwords: Transformational leadership, institutional step, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration and educational quality.

Introducción

La Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Pública Magisterial del Perú establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Son los directores de las instituciones educativas quienes deben liderar estos procesos. Por ello, la UNESCO considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión. Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011, p. 9).

En base a estas indicaciones, es importante recalcar que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por personas cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén relacionadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas. De lo dicho anteriormente, se destaca la necesidad de que el gestor educativo de las instituciones, cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones escolares hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran. Las organizaciones en la actualidad se desenvuelven en ambientes de gran turbulencia y dinamismo; por lo que es necesario adaptarlas y transformarlas de acuerdo con las exigencias y contingencias del medio ambiente cambiante.

Se necesita de verdaderos líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de valor organizacional.

En el presente siglo la gestión educativa, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos. En relación con lo expuesto, se establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en gran parte, de la calidad de sus líderes.

El liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. “La transformación educativa no consiste en aumentar aquello de lo cual ya se dispone sino en transformar las maneras de organizar el funcionamiento de los recursos disponibles”, (Tedesco, 1992, p. 124).

Para una mejor comprensión y de acuerdo a los lineamientos de la Universidad César Vallejo, la investigación obedece a la siguiente estructura: En el Capítulo I, Planteamiento del problema, que comprende, el problema de la Investigación, que implica la descripción de la problemática en relación del liderazgo transformacional y gestión institucional; Formulación del Problema, que son interrogantes a los cuales responde la investigación; Justificación, que comprende el por qué y para qué se realiza la investigación, sobre un problema de mucha vigencia en las Instituciones Educativas y objetivos.

En el Capítulo II, Marco referencial, que comprende las bases teóricas relacionadas a las variables de estudio, el variable independiente liderazgo transformacional y gestión institucional, que implica, la forma como se lleva a cabo el desarrollo del establecimiento.

En el capítulo III, se exponen las hipótesis y las variables.

En el Capítulo IV, el Marco Metodológico, que comprende: el tipo de metodología, Población y Muestra, Método de Investigación, Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos y Método de Análisis de Datos Resultados, que comprende la descripción y la discusión de resultados.

En el capítulo V se presentan los resultados de la investigación, los mismos que dan cuenta de los hallazgos logrados con sus respectivos análisis.

Finalmente en el capítulo VI se procede a la discusión de los resultados, luego se exponen las conclusiones y recomendaciones y se termina con las referencias Bibliográficas y Anexos; que comprende Matriz de Consistencia, Instrumentos, Validaciones y otros.

En los últimos años, se han venido realizando diferentes estudios relacionados a la optimización del desarrollo institucional donde la gestión de la Institución Educativa esté orientada a brindar un servicio educativo de calidad; es por ello que, se propone la realización del presente estudio que se titula **“Liderazgo transformacional y gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL n° 15 de la provincia de Huarochirí - 2014”**, el cual fue desarrollado con la finalidad de determinar la característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional.

I. Planteamiento del problema

1.1. Realidad Problemática

El presente trabajo de investigación se realizó porque en la actualidad en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí, de Lima y de diversas regiones del país, se evidencia algunas diferencias con respecto a la Gestión Institucional por parte de los directivos unos con aciertos y otros con desaciertos, siendo un aspecto importante el liderazgo transformacional, ya que este estilo de liderazgo se observa en sólo ocho instituciones de la jurisdicción, sabemos que la provincia cuenta con más de 32 instituciones entre públicas y privadas por lo que fue muy necesario y urgente investigar cómo es que este estilo de liderazgo determina en una buena gestión, para así poder dar algunas alternativas de solución y mejorar la forma de actuar de todos los directores de las instituciones educativas de la ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí y llevarlos finalmente al mejoramiento y cambio de actitudes de los que dirigen las instituciones de nuestra jurisdicción, que afecta negativamente el desarrollo institucional y por ende la calidad educativa.

Analizando esta situación, vemos que está directamente relacionado con la gestión institucional y que los responsables son los directivos de cada institución, sus habilidades, conocimientos y competencias que se necesitan para liderar con éxito una institución en el complejo y cambiante mundo de hoy. Las inadecuadas políticas de gestión que afectan la calidad educativa, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlo significará promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora.

Este hecho nos motivó a investigar el liderazgo transformacional con la Gestión Institucional; por lo que se planteó la siguiente interrogante:

¿Cuál es la característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional?

En el Perú en una encuesta realizada a 40 docentes de las educativas en la ciudad de Huancayo, respecto al liderazgo del director se halló que el 55% de los docentes encuestados manifestaron que la principal causa del descontento

era el ejercicio del estilo autoritario del director, el 37% señaló que era la mala. De acuerdo a este estudio podemos ver que los profesores consideran que el estilo de autoritario y tradicional que aplica el director de la institución educativa es perjudicial para establecer buenas con los docentes, administrativos y padres de los estudiantes del centro educativo.

El modelo administrativo de la dirección escolar, tanto en España como en Chile, en la modernidad tardía, presenta graves déficits para incidir en la mejora de resultados de su establecimiento.

1.2. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014?

Problemas específicos

¿Cuál es el indicador predominante dentro de la influencia idealizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014?

¿Cuál es el indicador predominante dentro de estimulación intelectual relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014?

¿Cuál es el indicador predominante dentro de motivación inspiracional relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014?

¿Cuál es el indicador predominante dentro de consideración individualizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014?

1.3. Justificación

1.3.1. Teórica

En Dakar (Senegal 2000) la comunidad internacional realiza una evaluación de los avances de los compromisos establecidos para garantizar que en el lapso de una generación se logren y sostengan las necesidades básicas de aprendizaje de todos los niños, jóvenes y adultos. En el proceso reconocen los avances y los rubros pendientes. Dentro de las recomendaciones enunciadas están, precisamente, tres que urge atender y que enfatizan la mejora de la gestión de las instituciones de educación básica, especialmente en referencia a la diversidad de los estudiantes. La primera “instaurar mejores marcos normativos y mecanismos administrativos para gestionar no sólo la educación primaria formal y no formal (...)”; la quinta “mejorar las capacidades para gestionar la diversidad, la disparidad y el cambio, y la séptima “capacitar a los dirigentes escolares y demás personal de la educación”. (UNESCO, 2000 p. 5). En este contexto, los países iberoamericanos amplían la meta hasta 2021 con la idea de fortalecer la cobertura la continuidad, la calidad y la equidad educativa.

Dos de los tres factores enunciados se estudian en este texto: la equidad y la gestión.

Es por ello que, El Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016, no desconoció el reto de afrontar respuestas oportunas y pertinentes a las necesidades de formación de las nuevas generaciones para esta primera mitad del nuevo siglo. De allí resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión: (1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; (2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional; (3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; (4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y (5) el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas.

1.3.2. Practica

El presente trabajo de investigación va a permitir que las organizaciones educativas, encaminadas a cumplir objetivos de formación y desarrollo de las generaciones futuras y de las ya existentes, se animen a poner en práctica el Liderazgo Transformacional, porque este tipo de liderazgo, representa una opción viable para reestructurar la constitución organizativa actualmente vigente en los modelos organizacionales, y por ende va a mejorar la calidad educativa en nuestro país. Se puede considerar el liderazgo transformacional como una herramienta apropiada para la administración y gestión de las instituciones educativas, por ende transformaciones en la calidad educativa

1.3.3. Metodológica

La presente investigación ha sido realizada con la finalidad de proporcionar un insumo a los directores de las II.EE. de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014, ya que encontrarán información sobre la característica predominante de liderazgo transformacional que perciben sus docentes en sus establecimientos. La presente investigación es de suma importancia porque radica en determinar los indicadores de cada elemento del liderazgo transformacional desarrollados por el director en sus relaciones interpersonales, las cuales generan una mejor relación entre ellos y por ende una buena gestión dentro de sus instituciones educativas.

Siendo docente, me interesa investigar sobre las características de liderazgo transformacional que vienen desarrollando estos directores, pues considero que es una alternativa a través de la cual es posible asegurar en todas las demás instituciones educativas el logro de los propósitos de la educación básica en los peruanos, y así, su calidad.

Para la realización de esta investigación se cuenta con la anuencia de las instituciones educativas y de la disponibilidad de los docentes, así mismo es

de fácil acceso y se cuenta con los recursos necesarios: por lo que es viable su ejecución.

1.4. Objetivos

General

Determinar la característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014.

Específicos

Objetivo específico 1

Determinar el indicador predominante dentro de influencia idealizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014.

Objetivo específico 2

Determinar el indicador predominante dentro de estimulación intelectual relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014.

Objetivo específico 3

Determinar el indicador predominante dentro de motivación inspiracional relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014.

Objetivo específico 4

Determinar el indicador predominante dentro de consideración individualizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014.

II. Marco referencial

2.1. Antecedentes

Entre los estudios consultados se han encontrado investigaciones relacionados con el tema. Para este estudio se seleccionaron algunos trabajos nacionales y también algunos internacionales.

2.1.1. Antecedentes nacionales

El primero fue desarrollado por Goñi (2010) con el título “Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local N° 02 Lima – Perú”, cuyos objetivos fueron: determinar la autopercepción de liderazgo transformacional que tienen las directoras de educación inicial de las instituciones educativas públicas de la Ugel 02, Identificar la percepción que tienen las profesoras con respecto al liderazgo transformacional de las directoras de educación inicial de las instituciones educativas públicas de educación inicial de la Ugel 02, analizar las diferencias entre la autopercepción de las directoras y la percepción de los profesores con respecto al estilo de liderazgo transformacional; el diseño corresponde al enfoque cuantitativo tipo descriptivo correlacional, se trabajó con una muestra de 164 docentes, las conclusiones de la investigación fueron: Las directoras del nivel inicial, a través de su propia autopercepción, manejan un estilo de liderazgo con características transformacionales, y esto se ve reforzada por la percepción de las docentes, ya que la mayor parte de la población encuestada manifiesta que las directoras poseen condiciones de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia psicológica e inspiración. De los resultados de las profesoras, se puede inferir que la información proporcionada por ellas, muestra congruencia con las aportadas por las directoras, ya que las respuestas en más de 80 % también se ubican entre 4 y 5 de una escala de valoración de 1 al 5, lo cual corrobora las conductas de características transformacionales que presentan las directoras.

El antecedente en mención se relaciona con la investigación al considerar que si un director desarrolla liderazgo transformacional dentro de una institución

favorece altamente el buen desempeño de los docentes que laboran en ella y por ende mejora la calidad en la institución.

El segundo fue desarrollado por Calle (2011) en su tesis titulada “Relación entre el liderazgo transformacional y gestión institucional de los directores del nivel secundaria de las instituciones públicas de la región Callao” , cuyo objetivo fue determinar el grado de relación entre el modelo de Liderazgo Transformacional y la gestión institucional de los Directores de las instituciones educativas públicas de la región Callao, realizó un investigación descriptivo correlacional porque se ha hecho una detallada descripción de ambas variables y sus respectivas sobre la muestra aleatoria simple de 57 Directores y 336 docentes del nivel secundario; los instrumentos fueron validados según la tabla de rango de coeficientes de 81,16 de calificativo en un rango de 1 al 100 lo que significa un instrumento muy bueno. El objetivo principal fue determinar el grado de relación entre el modelo de Liderazgo Transformacional y la gestión institucional de los directores de las instituciones educativas públicas de la región Callao, teniendo como resultados una correlación significativa de 0.772 entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional.

El trabajo anterior se relaciona con la presente investigación al resaltar la importancia del liderazgo transformacional como modelo de liderazgo más eficaz en la gestión institucional educativa, por cuanto la calidad de los colegios va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del director.

En este marco referencial fue necesario considerar también a Rojas (2012) con su investigación: “El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región Metropolitana” , cuyo objetivo fue describir el liderazgo transformacional en los directores de tres Liceos de excelencia pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando la percepción de los docentes y determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de los docentes de 3 Liceos Regulares, el diseño utilizado

corresponde a un diseño de tipo no experimental transversal se trabajó con una muestra de , 28 docentes corresponden a liceos bicentenario y 26 a liceos regulares, las conclusiones de la investigación fueron:

Se concluye que en promedio los directores de los tres liceos bicentenario y de los tres liceos regulares son percibidos por sus docentes como profesionales con un muy alto liderazgo.

El antecedente referido contribuye al trabajo de investigación porque manifiesta que en una institución un director que tiene liderazgo transformacional es reconocido y considerado por sus docentes como un profesional idóneo para el cargo y por ende para llevar a cabo una buena gestión del establecimiento.

También se tomó como antecedente el trabajo realizado por Reyes (2009) “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao”, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. Tanto la encuesta sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicadas sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Se obtuvieron como resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Se incluye un análisis descriptivo comparativo con los aspectos sociodemográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de enseñanza y otros. El antecedente mencionado tiene relación con el trabajo de investigación porque resalta que en una institución educativa existe una buena convivencia gracias al clima institucional que existe en la Institución Educativa y que recae directamente en el liderazgo del director y de su buena gestión.

Cervera (2012), realizó una investigación titulada: “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos, el diseño utilizado corresponde investigación es de tipo descriptiva correlacional, con una muestra conformada de 171 docentes, las conclusiones de la investigación fueron: Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos . El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos .

El presente antecedente mencionado refuerza el trabajo de investigación porque demuestra que los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes.

Cuba (2012) sustentó su tesis *titulada* “Clima organizacional y Gestión institucional de la Red educativa N° 02 del distrito de Barranco-2012”, “tuvo como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y la gestión institucional de la Red educativa N° 02 del distrito de Barranco-2012, Utilizó una metodología de investigación descriptiva explicativa. La estrategia diseñada fue no experimental. La población y muestra fueron de 130 trabajadores entre jerárquicos, docentes y administrativos activos y una muestra probabilística de 97 participantes. Se empleó el método cuantitativo; la técnica e instrumentos se basaron en un test de encuesta. Concluye que según la correlación de spearman de 0.447 representado en esta variable y siendo significativo. Además según la prueba de interdependencia (chi-cuadrado: p 001 significativo)

El presente antecedente mencionado refuerza el trabajo de investigación porque demuestra que si en una institución educativa existe una buena gestión por ende habrá un buen clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa y por lo tanto una buena calidad educativa.

De igual se tomó como referencia a Medina (2010) con su trabajo de investigación titulada “El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima” tuvo como objetivo determinar y describir las características del Liderazgo Transformacional presentes en los docentes del colegio cooperativo de Lima, utilizó una metodología de investigación descriptiva y de tipo exploratorio, la estrategia diseñada fue la no experimental. La población y muestra fueron los docentes del colegio cooperativo. Concluyó : La investigación efectuada permite determinar qué características del Liderazgo Transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima; sin embargo, no todos los aspectos encontrados han sido percibidos de manera potencial, existiendo un nivel de jerarquía con diferencias importantes.

El presente antecedente se relaciona con el trabajo de investigación porque demuestra de cómo las características de liderazgo transformacional se encuentran presente no sólo en los directores sino también en los docentes.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Uno de los trabajos que se tomó como antecedente internacional ha sido de Salas (2013), Con la investigación denominada “Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre liderazgo transformacional y felicidad en el trabajo. Utilizó una investigación descriptiva. La estrategia diseñada fue no experimental, la población y muestra fueron 660 médicos. Se empleó el método cuantitativo, la técnica utilizada fue la encuesta mediante el instrumento de un cuestionario. Concluyó comprobar que el liderazgo

transformacional ejerce un efecto directo y positivo sobre la felicidad en el trabajo.

La presente investigación se relaciona con nuestro trabajo porque demuestra de cómo un jefe con liderazgo transformacional puede hacer que sus trabajadores encuentren felicidad en su centro de trabajo.

Otro de los trabajos que se tomó como antecedente ha sido de Pérez (2010), con la investigación titulada "Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Practicas del Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio", tuvo como objetivo determinar la influencia entre la variable liderazgo directivo y calidad educativa. Utilizó una metodología de investigación descriptiva explicativa. La estrategia diseñada fue no experimental, relación causal para determinar el grado de dependencia entre las variables de estudio. La población y muestra fueron los docentes de la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio". Se empleó el método cuantitativo; la técnica e instrumentos se basaron en un test de encuesta. Concluyó que las Practicas del Liderazgo influyen en el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio".

El presente antecedente se relaciona con el trabajo de investigación porque demuestra que las prácticas directores garantizan el aseguramiento de los derechos humanos de los docentes y de liderazgo que ejercen en la administración o gestión los por ende una buena gestión institucional.

Moreira, (2010) sustentó la tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Navarra, titulada "Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares". Cuyo objetivo fue identificar la diferencia entre los estilos de liderazgo transformacional-transaccional percibidos (y sus sub-escalas) y las variables de eficacia, satisfacción y refuerzo-extra, para líderes femeninos y masculinos. El diseño utilizado corresponde a una investigación del nivel descriptivo de corte transversal, con una muestra de 603 militares que prestan servicios en las diferentes secciones de cuatro unidades Militares del Norte de Portugal. Las conclusiones de la investigación

fueron: No existe diferencias estadísticamente significativas en la auto percepción de los estilos de liderazgo transformacional por parte de los líderes masculinos y femeninos.

La presente investigación se relaciona con el trabajo de investigación porque en todas las instituciones debe existir un líder ya que es un aspecto importante para su cambio en bien del establecimiento como en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo y no interesa si es mujer o varón lo importante es que presente liderazgo transformacional.

Otro trabajo que se vincula con el presente estudio lo desarrolló Molocho (2010), en su tesis titulada: "Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa sur ". Cuyo objetivo fue: Determinar en qué medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa. El diseño utilizado corresponde a una investigación del nivel descriptivo de corte transversal, con una muestra está conformado por el listado de la Unidad de Gestión Local, así mismo la lista del CAP (cuadro de asignación del personal) de la sede administrativa. Las conclusiones de la investigación fueron: El clima institucional influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

El presente antecedente mencionado se relaciona con el trabajo de investigación ya que es de suma importancia porque el clima organizacional va ser un aspecto importante para trabajar y lograr una buena gestión institucional, sabida es que la persona responsable de que se logre un buen clima dentro de la institución es el director.

2.2. Marco Teórico

Liderazgo.

Se puede hablar de liderazgo desde épocas tan remotas y exponentes tan importantes como el mismo Jesucristo, el cual supo infundir en sus seguidores tanta confianza e identificación con sus ideales, que aun sin estar él presente supieron sus seguidores continuar con la misión que se habían trazado.

El concepto de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa lead, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. Por ende, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción. A lo largo de la historia, han sido mucho las personalidades que han hablado sobre el liderazgo ya sea de forma directa o indirecta; así mismo, han sido numerosos los intentos de conceptualizarlo, por lo que existen muchas definiciones; al respecto Rojas y Gaspar (2006, p. 18) manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos”. Bolívar (1997, p.26) amplía la definición señalando que “el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes” García (2006, p. 103) se identifica con la definición propuesta por Hersey, Blanchard y Johnson citando que liderazgo “es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004, p. 250) lo definen como “proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”. Para Jones y George (2006, p. 495) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus

actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización”.

De los conceptos mencionados por los diferentes autores podemos manifestar que liderazgo es un proceso de influencia que tienen los líderes sobre sus seguidores con la finalidad de lograr las metas y objetivos trazados por ellos. Hablando acerca de liderazgo no podemos dejar de mencionar también a Por otro lado, Chiavenato (2006, p. 56) en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales". ,también podemos afirmar que "líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial". Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”.

Podemos concluir que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. La característica del liderazgo se centra especialmente en las siguientes actividades como consolidar la visión, formar actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. “Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores” (Castro, 2006, p. 89), es decir, si el conjunto le concede rasgos característicos vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto.

Los tres estilos de liderazgo

En cuanto al liderazgo algunos investigadores han realizado estudios más profundos encontrando tres estilos de liderazgo, cada una con sus propias características que nos ayudan a identificarlos dentro de una organización o

empresa. Entre ellos podemos mencionar a Christensen y Walters (2007) indica tres estilos de liderazgo denominados autocrático, democrático y liberal.

El líder autocrático concentra totalmente la autoridad y las decisiones; los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. Chiavenato (2002, p. 568) dice que “el líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos a liderazgo autocrático presentaron el mayor volumen de trabajo producido, y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad”. Los líderes autocráticos son temidos por sus seguidores más que respetados, este tipo de líder trabaja solo cuando se encuentra presente, es el que sólo imparte órdenes y espera cumplimiento es dogmático.

El líder democrático “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” Se caracteriza por ser comunicativo en extremo, por estimular la participación de las personas y por preocuparse igualmente por el trabajo y el grupo. Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en sus problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Los líderes democráticos presentaron buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas. Este tipo de estilo es el que se recomienda en las labores pedagógicas y administrativas.

El líder liberal (*laissez faire*) según Alvarado (1996, p. 51) expresa que este liderazgo “depende en gran medida de los seguidores para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos”. Este tipo de líder permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita y empleando muy poco su poder. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder, el que es ignorado.

Liderazgo transformacional

El término liderazgo transformacional según Bass (1985, p.5) Afirma que en una disertación sociológica "Downtown's Rebel Leadership (1973) se menciona por primera vez al liderazgo transformador, aunque el concepto es adjudicado a Burns, quien lo divulga en el 1978 en su obra "Leadership". Años más tarde, en 1985, Bennis y Nanus recogen y amplían el concepto y en los años 1990-1991, Sergiovanni lo aplica al campo educativo.

El liderazgo transformacional es uno de los estilos de liderazgo que está dentro del estilo de liderazgo democrático estudiado anteriormente ya que presenta las mismas características como lo mencionan algunos autores por ejemplo Bernal (2001, p. 7) sobre el concepto de liderazgo transformacional afirma que “es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa” .Del mismo modo Burns (1989, p. 210) define el liderazgo transformacional como “un proceso en el que líderes y seguidores se ayudan unos a otros a alcanzar mayores niveles morales y motivacionales. Los líderes influyen en sus seguidores, y son influidos por estos al recibir sus respuestas de apoyo o resistencia”. Para Pedraja y Rejas (2008, p. 30) lo define como “una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización”. Relacionado con el estilo de liderazgo transformacional, es posible citar también a Vilar (2006, p. 26), quien lo define como:

El comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan cabo. Esto lo consiguen motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente, manifestando que expectativas altas de sus trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos.

Bajo esta definición enfocada en el liderazgo transformacional, según Vilar podríamos decir que los directores con liderazgo transformacional se preocupan por convertir a sus docentes en líderes, motivándolo, facilitándolos recursos para que consigan más de lo que ellos mismos esperaban conseguir. De los conceptos anteriores podríamos decir que los líderes transformacionales son personas que demuestran respeto a cada uno de sus seguidores o colaboradores, así como motivación, consideración y depositan su confianza en ellos para que puedan dirigir la organización para el logro de las metas es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y motivándolo para mirar hacia fuera la organización como un todo, En este liderazgo transformacional, la influencia del líder actúa como una fuerza estimulante y motivadora, que consigue que sus seguidores pongan las más elevadas necesidades de la organización, por encima de las suyas.

Bass (1985, p. 20) define el liderazgo transformacional como “aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad”

Visto el concepto de Bass podemos decir que para que las personas sean verdaderos líderes deben estar motivadas a hacer por sí solos; por ello es necesario primero producir un cambio a nivel individual, es decir dentro de cada individuo, pues es sabido que la calidad personal es el principio de todas las calidades. Solo así los seguidores estarán preparados para poder transformar y lograr finalmente grandes cambios importantes en su organización y por ende la sociedad. Finalmente podríamos concluir que el líder transformacional consigue que sus seguidores se conciencien de la importancia de los objetivos planteados, y del gran valor que aportarán a la organización una vez alcanzados, y les muestra como estos objetivos obedecen a intereses mucho más elevados que los del individuo. Consigue también que las personas que forman su equipo se desenvuelvan en un ambiente de confianza, hacia la

organización y hacia el líder, y están motivados para llegar más allá de lo requerido.

Enfoque teórico

La presente investigación según Lupano y Castro (2006, pp. 108-111) se sustenta en cuatro enfoques: el enfoque de rasgos, este primer enfoque sostiene “que ciertas características de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son”; el enfoque conductual como su nombre lo indica se centra “en el análisis de las conductas de los líderes y en relación entre estos, allí se descubrió que los seguidores perciben y aprecian la conducta de su líder” el enfoque situacional, este tercer enfoque se basa “ en la idea de que diferentes modelos de conductas pueden ser efectivos en diversas situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas” y por último el enfoque transformacional según Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos o cambios que produce el líder sobre sus seguidores.

Del enfoque teórico podemos sintetizar que el liderazgo transformacional se sustenta en cuatro enfoques: rasgos, conductual, situacional y transformacional en la que cada una de ellas presentan sus puntos de vista por ejemplo en el enfoque de rasgos menciona como las características que tienen las personas nos hace identificar quienes son líderes; en cuanto al enfoque conductual refiere que la conducta es un aspecto importante en un líder, en el enfoque situacional hace referencia que diversos modelos de conducta es necesaria para diversas situaciones y finalmente el enfoque transformacional como su nombre lo indica es el efecto que produce el líder en los seguidores y como éste influye positivamente en ellos.

Características del líder transformacional

Sobre las características que presenta un líder transformacional Lupano y Castro(2008, p.113) citan a Bass y Avolio (2006), en donde manifiesta que los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que

conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación. Siendo estas las siguientes:

Carisma. Indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral. Para los mismos autores, cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados de estándares de actuación.

Creatividad. Señalan que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.

Interactividad. El líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Visión. Implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.

Ética. Señala que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

Orientación a las Personas. Implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos.

Coherencia. Señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

Visto las características del liderazgo transformacional según Avolio y Bass (1999, p. 27) podríamos afirmar que cada una de las características de los líderes son elementos determinantes para las acciones emprendidas por el líder transformacional, siendo ellas aptas para las actividades desarrolladas en cualquier tipo de organización, por cuanto quienes ejercen las labores de directivos deben entre otras consideraciones demostrar el carisma para relacionarse con los recursos humanos y su medio ambiente, ser creativos en sus procesos de dirección, mostrar la interactividad necesaria para interrelacionarse adecuadamente, orientar a los trabajadores de la organización para el logro de la visión, demostrando así una orientación ética, manifestando

coherencia entre el decir y el hacer, siendo todo esto esencial en las organizaciones.

Liderazgo Transformacional en las instituciones educativas

Sobre el liderazgo transformacional en las instituciones educativas Correa, y Correa (2009, p. 29) manifiestan: “Que la función del líder en las organizaciones educativas, consiste en diseñar de manera creativa los procesos de aprendizaje con los cuales los actores de la comunidad pueden abordar de manera solidaria y productivamente las situaciones críticas y conflictivas. Es su responsabilidad la integración de la misión, la visión, los valores y principios de la institución con una visión sistémica, reconociendo la institución en su totalidad y en sus interacciones y relaciones”; asimismo Leithwood (1994, p.37) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma.

El director de la I.E. Pública debe proponer las estrategias necesarias promotora de participación en sus docentes. Para ello determina el esfuerzo docente a realizar, motiva la percepción de justicia en las tareas asignadas y establece criterios de desempeño tanto individual como colectivo Pedraja; Rodríguez y Rodríguez (2006, p. 578) a fin de establecer una cultura organizacional sana.

En síntesis podríamos decir que según el autor sobre el liderazgo transformacional en las instituciones educativas es que el director como líder debe hacer en su establecimiento un lugar acogedor para que los actores de la comunidad trabajen integradamente de manera solidaria y en buen clima institucional.

Dimensiones del liderazgo transformacional

En el liderazgo transformacional se identifican cuatro factores: influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual, que caracterizan la conducta de un líder, tal como lo presenta Bass:

Influencia idealizada

Este primer componente según Bass (1985) es el componente o característica más importante de los líderes porque fácilmente se ganan el respeto y confianza de sus seguidores y logran que ellos trabajen horas extras con la única finalidad de alcanzar los niveles más altos de desarrollo y desempeño, porque el líder carismático puede impulsar un sentido de misión, fundamentalmente en situaciones de alta zozobra, situaciones de crisis y cambio que incrementan procesos de amparo, transferencia y atribución, esto lo podemos corroborar en la siguiente cita:

Bass (1985, p. 89) al respecto nos dice:

Los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral

Motivación inspiracional

Esta dimensión se refiere a la capacidad del líder para actuar como un modelo para los seguidores. El líder desarrolla entusiasmo y motivación en los subordinados en el desempeño de las tareas y los objetivos del grupo.

Comunica una visión atractiva y actúa como un modelo de conducta, centrándose en el desarrollo de los colaboradores. En cuanto a esta segunda dimensión Bass (1985, p. 76) nos refiere:

Los líderes transformacionales se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores. El espíritu de equipo crece. Se muestra entusiasmo y optimismo. Los líderes consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida.

En síntesis podemos decir que esta característica se refiere a que el líder debe ser un ejemplo para sus seguidores, pero primero debe diagnosticar sus fortalezas y debilidades para poder apoyarlos individualmente y lograr su desarrollo personal y conseguir un mayor nivel de responsabilidad de sus miembros.

La consideración individualizada

El líder considera las necesidades, intereses y capacidades de los seguidores, promueve la equidad, hace hincapié en el aumento de la capacidad del equipo, promueve los valores organizacionales de respeto y confianza. El líder busca fomentar un entorno en el que se cumplan las oportunidades para el desarrollo de las diferencias individuales, en el plano de los deseos y necesidades de cada persona que forman parte de su equipo de trabajo, como lo manifiesta.

Bass (1985 , p. 89) refiere :

Los líderes transformacionales ponen especial atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores, actuando como coach o mentor. Los seguidores y colegas son desarrollados sucesivamente hacia niveles más altos de potencial. La consideración individual se practica cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo. Se reconocen las diferencias individuales en términos de

necesidades y deseos. El comportamiento de los líderes demuestra aceptación de las diferencias individuales (ej. algunos empleados reciben más ánimo, algunos más autonomía, otros estándares firmes y otros tareas estructuradas).

La estimulación intelectual

Es el esfuerzo adicional del líder para conducir los seguidores a superar el corto plazo y a desarrollar sus propias capacidades estratégicas. El líder alienta los seguidores en la toma de conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación. Les ayuda a reconocer sus propias creencias y valores.

Como refiere Bass (1985, p. 86):

Los líderes transformacionales estimulan que los esfuerzos de sus seguidores sean innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas y atacando situaciones viejas de formas nuevas. Se estimula la creatividad. No hay crítica pública sobre los errores de los miembros individuales. Se solicita nuevas ideas y soluciones creativas a los seguidores, quienes son incluidos en el proceso de determinación y resolución de problemas. Los seguidores son estimulados a intentar nuevos enfoques, y sus ideas no son criticadas porque difieran de las ideas del líder”.

Finalmente, podríamos concluir que hay varias maneras de ser un líder transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, situaciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

Gestión

Gestión deriva del latín “Gestar” y se refiere a la acción de hacer diligencias conducentes al logro de un objetivo. Tradicionalmente, el concepto de gestión ha sido asociado a la administración de empresas. Probablemente, porque de la escuela se esperaba sólo que administrara la transmisión de contenidos, que los profesores lograban hacer a los alumnos por una suerte de acumulación simple en sus cerebros. Hoy en día, con los avances en el entendimiento del aprendizaje de los seres humanos, y el valor que ha adquirido el conocimiento para los países, las escuelas han incorporado el concepto de gestión para referir al conjunto de acciones que los profesionales de la educación deben hacer para lograr estos preciados aprendizajes. Pozner, P. (1995, p. 70) define la Gestión escolar como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en - con y -para la comunidad educativa”. De acuerdo a esta autora, gestionar va más allá de “administrar lo existente” o “mantener el funcionamiento”; implica reconocer que cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular se requiere crear una visión compartida de futuro y de acuerdo a ésta diseñar, implementar y evaluar los proyectos y las innovaciones. Uno de los principales desafíos para los actores del sistema educativo en relación a la Gestión Institucional se asocia con la toma de conciencia de que una organización educativa debe compartir un horizonte hacia el cual avanzar y en función de éste, articular tanto las prácticas cotidianas en el ámbito de las actividades de enseñanza aprendizaje y de las normas y prácticas de convivencia, como los proyectos y programas de innovación y las actividades administrativas que se realizan con la comunidad, entre otras.

Del mismo modo en el Manual de gestión de Directores (2011, p. 20) manifiesta que:

Hay distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en La República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática.

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen énfasis en la interacción entre personas (Mayo E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916). Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Betalanfly, Luhman, (Mayo E. 1977) Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

En síntesis podríamos decir que gestión es una herramienta que organiza procesos, dinamiza acciones, procesa información y resuelve conflictos, promueve iniciativas de cambio, crea soluciones en momentos coyunturales, interviene en las partes divergentes, asesora en todo el proceso para llevar a cabo una tarea o proyecto institucional.

El que el término de gestión proviene del mundo de los negocios y la iniciativa privada donde pueden encontrarse conceptos como cliente, insumo, producto, rendimiento, costo, gestión de procesos educativos y financieros de una escuela. Sin embargo existe una diferencia notoria entre administración y gestión; en la primera, se atiende al manejo de los recursos que son asignados y en torno a los cuales se ponen en marcha distintas acciones para poder ejecutarlos, privilegiando una orientación tradicional centrada en la aplicación de las funciones genéricas con cierto grado de pasividad y orientación hacia el

status quo, definiéndola como disciplina aplicada y basada en la utilización mecanicista de conceptos administrativos tradicionales.

En su estado actual, la gestión educativa “es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática” (Casassus, 2000, p.2) Para entender los planteamientos de la gestión educativa se deben estudiar los planteamientos de la administración, la gestión, la educación así como pensar y entender las políticas educativas actuales.

Modelos de Gestión

Para el corto tiempo en el que se ha desarrollado la gestión se han concebido varios modelos, unos supliendo las necesidades de los que le preceden, lo cual no quiere decir que lo invalida, pero si representa un avance con respecto a el. Según Cassasus (Manual de gestión para directores, 2011, pp. 22 y 23) “Estos modelos son:

El normativo. Este modelo se dio en los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Consistía en la planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo”; el segundo modelo que es el prospectivo, se inicia en los años 70. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios; le sigue el tercer modelo, el estratégico, surge a principios de los 80, pero recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa; como cuarto modelo tenemos el estratégico situacional, aparece a mediados de los 80. A partir de entonces se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades

planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa; como quinto modelo aparece Calidad total, a inicios de los 90. A partir de ello surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas; posteriormente aparece el modelo de Reingeniería a mediados de los 90, en donde se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos y finalmente surge el modelo Comunicacional en la segunda mitad de los años 90. A partir de este año se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

En conclusión podríamos decir que los modelos de gestión se han venido desarrollando desde lo estructural, rígido, autoritario y vertical hasta hoy en día con tendencia a lo rápido, flexible, deliberado y dialógico, sin desconocer los primeros. Estos modelos expuestos por Casassus son los más formales dentro de la gestión administrativa.

Principios de gestión

Sobre los principios de la gestión Arana, M. (1998, pp. 78 y 79) manifiesta que existen diversos principios como:

Gestión Centrada en los Alumnos. – en donde que la educación de los alumnos es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar. Por tanto, todas las acciones de conducción o Dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional. La organización, las reglas, los

procedimientos, el sistema de control y acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en su Proyecto Educativo Institucional.

Jerarquía y Autoridad Claramente definidas.- esto permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones, como tal: dirige, impulsa, ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.

Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.- Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

Claridad en definición de canales de participación.- Para que la participación de los miembros de la comunidad guarde coherencia con los objetivos institucionales, se debe establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar.

Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.- Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.

Coordinación Fluida y Bien Definida.- Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, mejora la sincronización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.

Transparencia y Comunicación Permanente.-Todas las acciones que se realicen a nivel de centro educativo deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación esto contribuirá a tener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.

Control y Evaluación Eficaces y Oportunos para un Mejoramiento Continuo. -El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales.

Al respecto de lo que nos dice Arana en cuanto a los principios de gestión se puede concluir que la gestión debe estar centrada en los estudiantes, se le debe hacer conocer a todos los miembros de la comunidad educativa los objetivos o metas planteadas y de acuerdo a eso se le debe distribuir los trabajos teniendo en cuenta las cualidades o talento de cada miembro y también todo la gestión debe ser transparente y debe haber mucha comunicación para evitar malos entendidos entre los miembros y también debe haber un buen control y evaluación de las tareas asignadas a cada uno de los miembros en función de los objetivos institucionales.

Gestión institucional

Al respecto sobre gestión institucional Almeyda (2005: p, 125) manifiesta que “es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional” En relación también a la gestión institucional Villarreal (2000. p,12) afirma que es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto escuela para promover y posibilitar la consecución”. Así mismo Ruiz (2007) dice:

Es impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En síntesis podríamos decir que la gestión institucional es conducir un establecimiento hacia metas determinadas pero a partir de una planificación en la que estén inmersos todos los actores educativos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Por último Gestión Institucional Según marco para la Buena Dirección- Ministerio de Educación- Chile (2005, p. 10) define a la gestión institucional como:

“Ejercer con propiedad el liderazgo y desarrollo del establecimiento educativo que dirige, este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales”.

En síntesis podríamos decir que la gestión institucional según este marco consiste en que el director debe ejercer un liderazgo efectivo para poder realizar una buena gestión dentro del establecimiento.

Dimensiones de gestión institucional

Sobre las dimensiones de Gestión institucional Según Marco para la buena dirección- Ministerio de Educación- Chile (2005, p.11) menciona cuatro dimensiones:

Dimensión 1: gestión curricular

En el Marco de la Buena Dirección (2005, p. 11) define como:

El área de Gestión Curricular es central en la gestión del establecimiento, en el sentido que el objetivo principal de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículo. En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de

la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo. Específicamente, los criterios de este dominio son los necesarios para que el director promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículo.

Podemos afirmar entonces que una gestión institucional debe estar centrada en el aprendizaje de los alumnos es decir el establecimiento debe impartir calidad educativa, porque el establecimiento se debe a los alumnos y esto debe tener presente el que dirige dicha institución por que de ello va depender la planificación y organización.

Dimensión 2: liderazgo escolar

En el Marco de la Buena Dirección (2005, p. 11) El liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección como:

El desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. En ese sentido, las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. Cabe señalar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido, los criterios contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnico- pedagógicas.

En síntesis podríamos concluir que para la buena gestión institucional el director debe desarrollarse personal y profesionalmente para orientar a los actores al logro de las metas de la organización.

Dimensión 3: gestión de recursos

En el Marco de la Buena Dirección (2005, p. 11) la gestión de recursos se refiere a:

Los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo. En particular, los criterios relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo. Respecto a los criterios que dan cuenta de la gestión de recursos materiales y financieros, este dominio hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

En el concepto anterior podríamos decir que el director debe ser un gestor de recursos se refiere a identificar las cualidades de sus docentes, hacer uso efectivo de los materiales y financieros para alcanzar las metas de su establecimiento.

Dimensión 4: gestión del clima organizacional y convivencia

En el Marco de la Buena Dirección (2005, p. 11) el clima organizacional es:

Uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional. En ese sentido, el

dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Del mismo modo podríamos decir que el rol del director en cuanto al clima organizacional y convivencia es el que más influye y que este es un factor preponderante para el buen funcionamiento y desarrollo de la institución.

En conclusión visto las dimensiones anteriores según el marco curricular del Ministerio de Educación de Chile podríamos decir que el liderazgo del director es base fundamental para realizar una buena gestión dentro de las instituciones educativas, es decir para poder lograr el objetivo principal del establecimiento que es el aprendizaje de los estudiantes, desarrollar un buen clima institucional y la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales.

Perspectiva teórica

La investigación está sustentada por la teoría de Bass quien define al liderazgo como “aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad” además considera 4 características importantes que debe tener un líder transformacional y están bien fundamentadas, él nos manifiesta que no se es líder por ser el jefe, el que más habla, el que da ideas, el responsable, el que más sabe, el que tiene información, etc. Sino que el ejercicio de liderazgo se relaciona fundamentalmente con la capacidad de influir sobre el trabajo ajeno, facilitando el camino para que otro logre alcanzar metas profesionales de manera satisfactoria en bien propio y en bien de la organización y por ende de la sociedad.

También se sustenta en la teoría desarrollada por el Ministerio de Chile en donde define a gestión institucional “Ejercer con propiedad el liderazgo y desarrollo del establecimiento educativo que dirige, este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales”. Aquí nos manifiesta que no solo el gerente debe estar preocupado por una buena infraestructura del establecimiento sino que debe centrarse fundamentalmente en los alumnos, ya que ellos son la razón de la existencia de una institución educativa.

III. Hipótesis y variables

3.1. Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

La característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014 es directa y significativa.

3.1.2. Hipótesis específicas

El indicador predominante dentro de influencia idealizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014 es la credibilidad.

El indicador predominante dentro de estimulación intelectual relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014 es animación al cambio.

El indicador predominante dentro de motivación inspiracional relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014 es la identidad.

El indicador predominante dentro de consideración individualizada relacionada a la gestión institucional según docentes de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014 es el trato personal.

3.2. Identificación de variables

3.2.1. Definición conceptual de liderazgo transformacional

Bass (1985, p. 20) define al liderazgo transformacional “como aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios” .

Definición conceptual de gestión institucional

Según marco para la Buena Dirección- Ministerio de Educación- Chile (2005, p. 10)

Gestión institucional significa:

“Ejercer con propiedad el liderazgo y desarrollo del establecimiento educativo que dirige, este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales”.

3.2.2. Definición operacional

En la variable liderazgo transformacional encontramos cuatro dimensiones; estos son la primera dimensión denominada influencia idealizada que consta de dos indicadores las cuales contienen 15 ítems; la segunda dimensión denominada consideración individualizada que consta de dos indicadores las cuales contienen 11 ítems; la tercera dimensión denominada estimulación intelectual que consta de dos indicadores las cuales contienen 09 ítems; la cuarta dimensión denominada motivación inspiracional que consta de dos indicadores las cuales contienen 08 ítems.

En la variable gestión institucional encontramos cuatro dimensiones; estos son la primera dimensión denominada gestión curricular que consta de 03 indicadores las cuales contienen 12 ítems; la segunda dimensión denominada liderazgo escolar que consta de 03 indicadores las cuales contienen 10 ítems; la tercera dimensión denominada gestión del clima organizacional y convivencia que consta de 03 indicadores las cuales contienen 09 ítems; la cuarta dimensión denominada gestión de recursos que consta de 03 indicadores las cuales contienen 09 ítems.

Tabla 1

Variable: Liderazgo transformacional

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDICION
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios.	en la variable liderazgo transformacional encontramos cuatro dimensiones; estos son la primera dimensión denominada influencia idealizada que consta de dos indicadores las cuales contienen 15 ítems; la segunda dimensión denominada consideración individualizada que consta de dos indicadores las cuales contienen 11 ítems; la tercera dimensión denominada estimulación intelectual que consta de dos indicadores las cuales contienen 09 ítems; la cuarta dimensión denominada motivación inspiracional que consta de dos indicadores las cuales contienen 08 ítems.	<p>influencia idealizada</p> <p>consideración individualizada</p> <p>estimulación intelectual</p> <p>motivación inspiracional</p>	<p>Entusiasmo</p> <p>Credibilidad</p> <p>Trato personal</p> <p>Apoyo</p> <p>Animación al cambio</p> <p>Potenciación de esfuerzo mayor</p> <p>Implicación</p> <p>Identidad</p>	<p>escala ordinal</p>

Tabla 2

Variable 2: Gestión institucional					
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDICION
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Gestión institucional significa “ejercer con propiedad el liderazgo y desarrollo del establecimiento educativo que dirige, este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales”	En la variable gestión institucional encontramos cuatro dimensiones; estos son la primera dimensión denominada gestión curricular que consta de 03 indicadores las cuales contienen 12 ítems; la segunda dimensión denominada liderazgo escolar que consta de 03 indicadores las cuales contienen 10 ítems; la tercera dimensión denominada gestión del clima organizacional y convivencia que consta de 03 indicadores las cuales contienen 09 ítems; la cuarta dimensión denominada gestión de recursos que consta de 03 indicadores las cuales contienen 09 ítems	gestión curricular	gestión pedagógica	
				enseñanza y aprendizaje en el aula.	
			liderazgo escolar	apoyo al desarrollo de los estudiantes	
				liderazgo del sostenedor.	
				liderazgo formativo y académico del director.	
			gestión del clima organizacional y convivencia	planificación y gestión de resultados	escala
				formación	ordinal
				convivencia escolar	
			gestión de recursos	participación	
				gestión del recurso humano.	
	gestión de recursos financieros y administración.				

IV. Marco Metodológico

4.1. Tipo de investigación

La presente investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, porque se utilizó la recolección y análisis estadístico de datos para contestar las preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente (Hernández, Fernández & Baptista 2010, p. 4)

La investigación que se realizó es del tipo sustantiva pues intenta responder un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a describir y explicar, lo cual, en cierta forma lo encamina hacia la investigación básica y pura (Sánchez y Reyes, 2002, p.18-19).

Diseño de investigación

La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, correlacional citado en Hernández (2010, p. 149) señala que la investigación no experimental “es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo”. Es de corte transversal o transaccional.

Hernández (2010, p.151) menciona que la investigación es de corte transversal porque se recolectan los datos en un solo momento.

El esquema del diseño no experimental correlacional seguido fue:

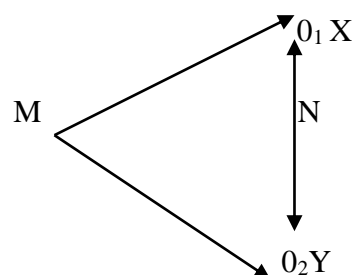


Figura 1. Esquema de tipo de diseño. Tomado de (Sánchez y Reyes 2002)

Denotación:

- M : Muestra de estudio
- X : Clima organizacional
- Y : satisfacción laboral
- O₁ : Puntuaciones de la variable
- r : Correlación.

Método de Investigación.

La investigación fue trabajada dentro del método hipotético- deductivo porque se va a contrastar hipótesis y vamos ir de lo general a lo específico.

4.2. Población, muestra y muestreo**4.2.1. Población**

Tamayo, (2004, p. 114), afirma que “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

La población está conformada por los docentes de los niveles; primario y secundario de ocho Instituciones Educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí. Siendo la población total de estudio de 120 docentes.

4.2.2. Muestra

La muestra de estudio que se ha utilizado, en tanto se ajusta a las necesidades de la investigación, es una muestra no probabilística de tipo intencionado a la medida que es la investigadora quien va a determinar de manera intencional el lugar y la muestra con la que se trabajará. En el presente caso se trata de ocho Instituciones Educativas que son bastante representativos en donde se observó ciertas características de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí. En cada Institución Educativa se trató de encuestar a todos los docentes, a este tipo de muestra se le conoce también con el nombre de muestra censal.

Tabla 3

Distribución de la muestra Población de las instituciones educativas de la Ugel Nº 15 de la provincia de Huarochirí.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	DOCENTES	PORCENTAJES
“Santa Cruz”	15	12,5 %
Nº 20553 “Julio C. Tello Rojas”	12	10,0%
San Mateo de Huanchor	15	12,5 %
Julio César Tello de Matucana	18	15,0 %
José Antonio Encinas	18	15,0 %
Naciones Unidas	18	15,0%
Jorge Basadre Lanca	12	10,0%
San Juan Bautista	12	10,0%
TOTAL	120	100 %

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Para la recolección de datos sobre liderazgo transformacional y gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel 15 de Huarochirí se aplicó la técnica de la encuesta para cada una de las variables a todos los docentes seleccionados como muestra de estudio.

Tamayo (2004, p. 24), menciona que la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

Instrumento

En la presente investigación se utilizó como instrumento dos cuestionarios; uno para medir los cuatro factores planteados por Bass sobre el liderazgo transformacional, dicho instrumento es de Bernal (2001) y de los cuales sólo he tomado algunos de los ítems y otro para evaluar la gestión institucional que ha sido elaborado por el Ministerio de Educación- Chile (2005).

Ficha técnica

Nombre: cuestionario de liderazgo transformacional

Autor: José Luis Bernal

significación: en la variable liderazgo transformacional encontramos cuatro dimensiones; estos son la primera dimensión denominada influencia idealizada que consta de 02 indicadores las cuales contienen 15 ítems; la segunda dimensión denominada consideración individualizada que consta de 02 indicadores las cuales contienen 11 ítems; la tercera dimensión denominada estimulación intelectual que consta de 02 indicadores las cuales contienen 09 ítems; la cuarta dimensión denominada liderazgo inspiracional que consta de 02 indicadores las cuales contienen ocho ítems.

Administración: colectiva

Duración: Su aplicación completa suele durar unos 20 minutos.

Aplicación: el ámbito propio de aplicación es para docentes obligatorios de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014.

Puntuación: la puntuación que se le ha asignado al instrumento corresponde a una escala ordinal cuyos valores son:

Siempre 5

Casi siempre 4

A veces 3

Casi nunca 2

Nunca 1

Tipificación: han elaborado baremos para cada una de las escalas con 120 docentes obligatoria a fin de contar con elementos formativos de comparación por si alguna vez fueren necesarias.

Ficha técnica

Nombre: cuestionario de gestión institucional

Autor: según marco para la buena dirección- ministerio de educación- chile

Adaptado por: Maribel Palomino Tello

significación: en la variable gestión institucional encontramos cuatro dimensiones; estos son la primera dimensión denominada gestión curricular que consta de 03 indicadores las cuales contienen 12 ítems; la segunda dimensión denominada liderazgo escolar que consta de 03 indicadores las cuales contienen 10 ítems; la tercera dimensión denominada gestión del clima organizacional y convivencia que consta de 03 indicadores las cuales contienen 09 ítems; la cuarta dimensión denominada gestión de recursos que consta de 03 indicadores las cuales contienen 09 ítems

administración: colectiva

duración: su aplicación completa suele durar unos 20 minutos.

Aplicación: el ámbito propio de aplicación es para docentes obligatorios de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí en el 2014

Puntuación: la puntuación que se le ha asignado al instrumento corresponde a una escala ordinal cuyos valores son:

Siempre 5

Casi siempre 4

A veces 3

Casi nunca 2

Nunca 1

Tipificación: han elaborado baremos para cada una de las escalas con 120 docentes obligatoria a fin de contar con elementos formativos de comparación por si alguna vez fueren necesarias.

Baremos

Para la interpretación de los instrumentos y procesar resultados se establecieron baremos:

Tabla 4

Categorización de las variables y dimensiones de estudio

Variable / dimensión	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo transformacional	<= 129	130 - 172	173+
influencia idealizada	<= 45	46 - 60	61+
consideración individualizada	<= 33	34 - 44	45+
estimulación intelectual	<= 27	28 - 36	37+
motivación inspiracional	<= 24	25 - 32	33+
Variable / dimensión	Bajo	Medio	Alto
Gestión institucional	<= 120	121 - 160	161+
Gestión del currículum	<= 36	37 - 48	49+
Liderazgo escolar	<= 30	31 - 40	41+
Gestión del clima organizacional y convivencia	<= 27	28 - 36	37+
Gestión de Recursos	<= 27	28 - 36	37+

Fuente: Base de datos

La presente tabla de categorización de los puntajes obtenidos de ambos cuestionarios, fueron resultado de la suma de los puntajes asignados a cada una de las respuestas en cada pregunta, así por ejemplo el resultado de los rangos del liderazgo transformacional en las instituciones es producto de la suma de los 43 ítems que la conforman. Así mismo, dichos intervalos fueron obtenidos en base a los percentiles 50 y 75 de los resultados reales. Del mismo modo se procedió a obtener los intervalos de la gestión institucional, y de las dimensiones estudiadas.

4.5. Validación y confiabilidad del instrumento

Validez

Hernández (2010, p. 201), señala que validez “Es el grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir”.

La validez del instrumento se realizó a través del juicio de experto de dos docentes de la escuela de postgrado de la universidad César Vallejo quienes se encargaron de la validez interna que corresponde a la validez de contenido del instrumento: Mg. Daniela Medina Coronado y la Dra. Doris Fuster Guillen

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M., (2010, p.200-302.).

Para la confiabilidad se utilizó Alpha de Crombach y para los resultados, análisis estadísticos como Rho de Spearman.

Tabla 5

Fiabilidad de los instrumentos

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo transformacional	0.968	43
Gestión institucional	0.976	40

Fuente: Base de datos

De la tabla 5, se observa que el valor de alfa de cronbach es = 0.968 para medir el liderazgo transformacional es buena. Así mismo 0.976 para medir la gestión institucional presenta una buena fiabilidad del instrumento.

4.7. Métodos de análisis e interpretación de datos

Para el análisis de datos se empleó el programa estadístico SPSS el cual nos permitió elaborar a través de las frecuencias y porcentajes sus respectivas en la tabla de contingencia, figuras haciendo uso de burbujas por ser variables cualitativas porcentajes y sus respectivas figuras estadísticas así mismo se utilizó para la confiabilidad el instrumento del Alpha de Cronbach.

Para los resultados el **Coeficiente de Correlación de Spearman**: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular "p", los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

ρ = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

\sum = Diferencia entre los rangos

d = Diferencia entre los correspondientes estadísticos.

n = Número de parejas

Nivel de Significación:

Si $p < 0.05 \Rightarrow$ Existe relación entre las variables

Si $p > 0.05 \Rightarrow$ No existe relación entre las variables

Resultados de la encuesta piloto

A. Análisis de Fiabilidad del cuestionario

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M., 2010, pp.200-302.).

Variable 1: “Liderazgo Transformacional”

De la tabla 1, se observa que el valor Alfa de Cronbach para medir el Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014. es alta, significando así, que el instrumento utilizado es confiable y coherente.

Así mismo, se observa los Alfa de Cronbach en todas dimensiones son altas, mostrando de esta manera su fiabilidad y coherencia.

Tabla 6

Análisis de fiabilidad en el Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Variable /Dimensión/Ítem	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Liderazgo Transformacional	0,970	42
Influencia Idealizada	0,942	15
L1	0,74	
L2	0,729	
L3	0,675	
L4	0,629	
L5	0,648	
L6	0,697	
L7	0,665	
L8	0,76	
L9	0,786	
L10	0,823	
L11	0,627	
L12	0,657	
L13	0,703	
L14	0,695	
L15	0,697	
Consideración Individualizada	0,904	11
L16	0,893	
L17	0,91	
L18	0,887	
L19	0,888	
L20	0,892	
L21	0,901	
L22	0,894	
L23	0,898	
L24	0,893	
L25	0,898	
L26	0,895	
Estimación Intelectual	0,925	9
L27	0,918	
L28	0,925	
L29	0,921	
L30	0,914	
L31	0,913	
L32	0,909	
L33	0,913	
L34	0,917	
L35	0,919	
Motivación Inspiracional	0,889	8
L36	0,89	
L37	0,882	
L38	0,876	
L39	0,86	
L40	0,862	
L41	0,868	
L42	0,876	
L43	0,883	

Fuente: Base de datos piloto

Variable 2: “Gestión Institucional”

De la tabla 6, se observa que el valor Alfa de Cronbach para medir en la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014. Es alta, significando así, que el instrumento utilizado es confiable y coherente. Así mismo, se observa los Alfa de Cronbach en todas sus dimensiones son altas, mostrando de esta manera su fiabilidad y coherencia.

Tabla 7

Análisis de fiabilidad del Gestión Institucional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Variable /Dimensión/Item	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Gestión Institucional	0,912	40
Gestión del Curriculum	0,926	12
G1	0,922	
G2	0,923	
G3	0,921	
G4	0,917	
G5	0,918	
G6	0,921	
G7	0,919	
G8	0,92	
G9	0,917	
G10	0,918	
G11	0,921	
G12	0,922	
Liderazgo Escolar	0,929	10
G13	0,925	
G14	0,921	
G15	0,921	
G16	0,925	
G17	0,917	
G18	0,925	
G19	0,923	
G20	0,921	
G21	0,92	
G22	0,921	
Gestión Clima Organizacional	0,928	9
G23	0,921	
G24	0,915	
G25	0,918	
G26	0,928	
G27	0,915	
G28	0,916	
G29	0,922	
G30	0,921	
G31	0,921	
Gestión Recursos	0,913	9
G32	0,902	
G33	0,897	
G34	0,896	
G35	0,903	
G36	0,898	
G37	0,9	
G38	0,911	
G39	0,911	
G40	0,906	

B. Análisis Factorial Confirmatorio

do									
1	12,112	44,666	44,666	12,112	44,666	44,666	5,409	19,946	19,946
2	2,276	8,394	53,060	2,276	8,394	53,060	4,745	17,498	37,444
3	1,658	6,115	59,175	1,658	6,115	59,175	2,620	9,663	47,106
4	1,233	4,546	63,720	1,233	4,546	63,720	2,438	8,991	56,098
5	,782	2,883	66,603	,782	2,883	66,603	2,645	9,753	65,851
6	,739	2,727	69,330	,739	2,727	69,330	,805	2,968	68,819
7	,711	2,620	71,950	,711	2,620	71,950	,849	3,131	71,950
8	,629	2,319	74,270						
9	,578	2,133	76,402						
10	,520	1,917	78,320						
11	,483	1,781	80,100						
12	,425	1,567	81,668						
13	,400	1,475	83,143						
14	,392	1,447	84,591						
15	,341	1,257	85,847						
16	,308	1,137	86,984						
17	,300	1,107	88,091						
18	,274	1,012	89,103						
19	,268	,990	90,093						
20	,257	,949	91,042						
21	,238	,877	91,920						
22	,223	,822	92,742						
23	,194	,716	93,457						
24	,185	,683	94,140						
25	,183	,676	94,817						
26	,160	,590	95,407						
27	,143	,527	95,933						
28	,132	,487	96,420						
29	,129	,476	96,896						
30	,111	,408	97,304						
31	,094	,347	97,651						
32	,090	,333	97,984						
33	,081	,297	98,282						
34	,072	,267	98,548						
35	,067	,246	98,795						
36	,063	,233	99,028						
37	,051	,187	99,215						
38	,050	,186	99,401						
39	,042	,156	99,556						
40	,038	,139	99,695						
41	,034	,124	99,819						
42	,028	,104	99,923						
43	,021	,077	100,000						

Fuente: Base de datos piloto

Además, de la tabla 8 se observa que solo 29 ítems del total de 43 ítems son las que no presentan problemas en la comprensión de las preguntas (ítems con sólo un color en su fila correspondiente, por ejemplo el ítem L3, L10, etc.). Por otro lado, los 14 ítems restantes presentan problemas de comprensión en las preguntas que puede ser a causa de: preguntas muy generales, preguntas que carecen de claridad, entre otros problemas (ítems con dos o más colores en su fila correspondiente, por ejemplo el ítem L16, L11, etc.)

Tabla 9

Matriz de Componentes sobre el Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Ítems	Dimensiones						
	1	2	3	4	5	6	7
L3	,661						
L6	,588						
L9	,585						
L7	,543						
L10	,538						
L2	,526						
L1	,526						
L32		,713					
L34		,688					
L31		,647					
L30		,634					
L17		,556					
L36		,555					
L38			,666				
L40			,584				
L39			,547				
L28				,542			
L27				,531			
L20					,747		
L18					,539		
L21	,483					,376	,445
L29		,379				,317	,362
L22	,356			,358			,266
L19	,361		,274	,284	,379		
L37			,420				
L43			,313	,346			
L42	,316		,258	,278			
L35		,300	,316	,301	,269		
L8	,482						
L5	,494						
L4	,499						
L23		,269				,394	
L41	,286		,393				
L13	,425					,350	
L14	,469	,368					
L15	,486						
L25				,393			
L12	,328					,315	
L24		,486					
L26				,462			
L16	,320					,412	
L11	,433	,396					,339
							,203

Fuente: Base de datos piloto

Los ítems a mejorar por presentar ambigüedades y preguntas genéricas son: L21, L29, L22, L19, L43, L42, L35, L23, L41, L13, L14, L12, L16 y L11, por estar en dos o más columnas de dimensiones.

Algunas mejoras sugeridas a los ítems observados:

- Ítem L19 "Apoya las necesidades o aspiraciones de los demás.", mejorar redacción ya que esta se presenta dos acciones a la vez, en la primera se debe preguntar a qué necesidad se refiere y a que "aspiraciones" se refiere.

- Ítem L22“Respeto cuando hay opiniones opuestas”, mejorar redacción y coherencia en cuanto a especificar de qué tipo de “opiniones opuestas” se habla, por lo que se debe hacer uso de palabras más prácticas para mayor entendimiento del encuestado(a).

Tabla 10

Análisis de la varianza total explicada del Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Indicador	Valor
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.884
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	4736.197
	gl
	903
	Sig.
	.000

La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin permite comparar los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Así, valores pequeños de KMO = 0.884 indican que el análisis factorial puede no ser una buena idea, dado que las correlaciones entre los pares de ítems no pueden ser explicadas por otros ítems, así mismo, indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están utilizando. Por otro lado, la Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado = 4736.197, g.l. = 903, Sig. = 0.000) indica que las variables se encuentran correlacionadas entre sí y son significativas, y por ende el modelo factorial es pertinente.

Variable 2: “Gestión Institucional”

Así, el cuestionario para medir la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014. de sus 35 ítems y distribuidos en 4 factores o dimensiones subyacentes, presenta una varianza total explicada del 73.074% (ver tabla 6), es decir que el cuestionario es bueno ya que explica la variabilidad de la Gestión Institucional un 73.074% y siendo el restante 26.926% explicado por otros factores (características) no incluidos en el cuestionario.

Así mismo, el primer factor explica el 17.889% de la variabilidad de la Gestión Institucional, el factor 2 explica el 12.248%, el factor 3 explica el 10.693%, el

factor 4 explica el 8.672%, el factor 5 explica el 8.943%, el factor 6 explica el 7.656% y finalmente el factor 7 aporta con la explicación de la variabilidad de la Gestión Institucional en un 6.962%, que en suma los 7 factores encontrados explican un total de 73.074% de la variabilidad de la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí .

Tabla 11

Análisis de la varianza total explicada sobre la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Componente	Autovalores iniciales ^a			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% de acumulado	Total	% de varianza	% de acumulado	Total	% de varianza	% de acumulado
1	15,419	52,961	52,961	15,419	52,961	52,961	5,211	17,899	17,899
2	1,350	4,637	57,598	1,350	4,637	57,598	3,566	12,248	30,147
3	1,225	4,207	61,805	1,225	4,207	61,805	3,113	10,693	40,840
4	,960	3,296	65,102	,960	3,296	65,102	2,525	8,672	49,513
5	,839	2,883	67,985	,839	2,883	67,985	2,604	8,943	58,456
6	,752	2,583	70,568	,752	2,583	70,568	2,229	7,656	66,112
7	,729	2,505	73,074	,729	2,505	73,074	2,027	6,962	73,074
8	,674	2,314	75,388						
9	,599	2,058	77,445						
10	,581	1,996	79,442						
11	,539	1,851	81,292						
12	,504	1,730	83,022						
13	,476	1,635	84,657						
14	,439	1,509	86,167						
15	,385	1,322	87,488						
16	,333	1,145	88,634						
17	,303	1,039	89,673						
18	,294	1,009	90,683						
19	,261	,895	91,578						
20	,250	,859	92,437						
21	,235	,807	93,243						
22	,199	,682	93,926						
23	,196	,674	94,599						
24	,182	,625	95,224						
25	,165	,566	95,790						
26	,150	,514	96,304						
27	,136	,466	96,770						
28	,122	,419	97,189						
29	,118	,407	97,596						
30	,098	,337	97,933						
31	,096	,330	98,263						
32	,086	,296	98,558						
33	,080	,276	98,834						
34	,072	,246	99,080						
35	,059	,202	99,282						
36	,052	,178	99,460						
37	,047	,161	99,621						
38	,042	,144	99,765						
39	,036	,125	99,890						
40	,032	,110	100,000						

Además, de la tabla 11 se observa que solo 24 ítems del total de 40 ítems son las que no presentan problemas en la comprensión de las preguntas (ítems con sólo un color en su fila correspondiente, por ejemplo el ítem G1, G20, etc.). Por otro lado, los 16 ítems restantes presentan problemas de comprensión en las preguntas que puede ser a causa de: preguntas muy generales, preguntas que

carecen de claridad, entre otros problemas (ítems con dos o más colores en su fila correspondiente, por ejemplo el ítem G18, G23, etc.)

Tabla 12

Matriz de Componentes para medir el Gestión Institucional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Ítems	Dimensiones						
	1	2	3	4	5	6	7
G34	,697						
G36	,622						
G33	,597						
G35	,543						
G37	,537						
G32	,528						
G4		,711					
L31		,647					
G3		,597					
L17		,556					
G1		,502					
L38			,666				
G26			,636				
G20			,586				
G21			,510				
G7				,607			
G8				,509			
G39					,861		
G40					,568		
G14						,544	
G16							,772
G17				,491			,368
G9		,455					
G18				,275		,258	,319
G23	,372						,298
G6		,384		,436			
G19			,467				
G12			,293		,383	,283	
G10	,277	,340				,322	,267
G22	,412		,467				
G27	,465						
G15	,352					,416	
G24	,438		,409	,429			
G25	,445						
G31	,394			,406			
G13			,356			,497	
G29	,432					,380	
G38		,293	,271		,338		
G5		,496					
G28	,404		,421				
G2		,315	,305				
G30	,409						
G11	,358	,264			,283	,305	

Fuente: Base de datos piloto

Los ítems a mejorar por presentar ambigüedades y preguntas genéricas son: G17, G18, G23, G6, G12, G10, G22, G15, G24, G31, G13, G29, G38, G28, G2 y G11 por estar en dos o más columnas de dimensiones.

Mejoras sugeridas a los ítems observados:

- Ítem G17“Escucha y acepta críticas constructivas”, mejorar redacción en cuanto a que tipo de “críticas constructivas” se refiere, por otro lado las palabras usadas dentro del cuestionario debe de ser practico, para que el encuestado(a) entienda mucho mejor a que se refiere con ello.

- Ítem G24 “Promueve un clima de igualdad de oportunidades entre sus seguidores.”, mejorar redacción, en cuanto a especificar sobre “clima de igualdad” a que se refiere, en términos más usados para un mejor entendimiento.

Tabla 13 Análisis de la varianza total explicada del Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Indicador	Valor
Medida de adecuación de muestreo Kaiser-Meyer-Olkin	de .914
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi- 4538.100
	cuadrado
	GI 780
	Sig. .000

Fuente: Base de datos piloto

La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin permite comparar los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Así, valores pequeños de KMO = 0.914 indican que el análisis factorial puede no ser una buena idea, dado que las correlaciones entre los pares de ítems no pueden ser explicadas por otros ítems, así mismo, indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están utilizando.

Por otro lado, la Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado = 4538.100, g.l. = 780, Sig. = 0.000) indica que las variables se encuentran correlacionadas entre sí y son significativas, y por ende el modelo factorial es pertinente.

En general se recomienda que el cuestionario tenga entre 20 a 30 preguntas (salvo tests validados, que presentan sus procedimientos de llenado) a fin de garantizar que los datos sean lo más real posible.

4.8. Consideraciones éticas

En la presente investigación se respeta las autorías ubicando apropiadamente las citas y las referencias bibliográficas.

En la presente investigación no se realizan plagios.

Se respeta los procesos de validez y confiabilidad de los instrumentos con datos reales.

V. Resultados

5.1. Presentación de resultados (descriptivos) (inferenciales)

Descripción

Tabla 14

Liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	6%
Medio	74	62%
Alto	39	33%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

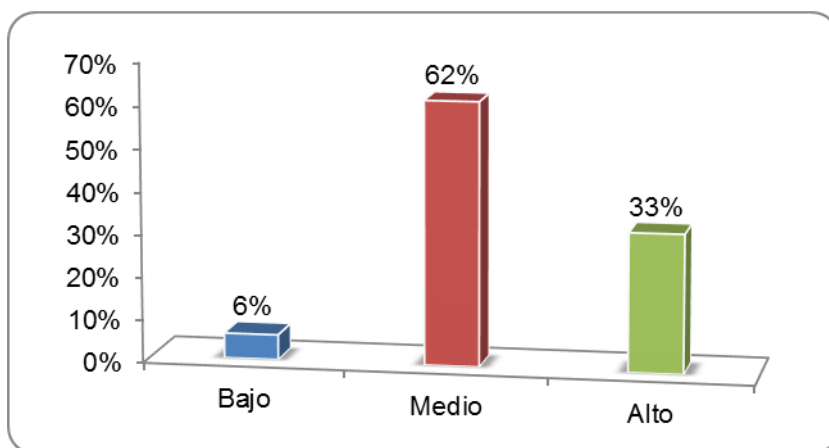


Figura 2. Liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 14 y figura 2, se observa que el 62% (74) de los docentes consideran que en las instituciones educativas existe un nivel medio de liderazgo transformacional, mientras que el 6% de los mismos consideran que en las instituciones educativas existe un nivel bajo de liderazgo transformacional y el 33% (39) docentes consideran que existe un nivel alto de liderazgo transformacional.

Tabla 15

Influencia idealizada del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	5%
Medio	61	51%
Alto	53	44%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

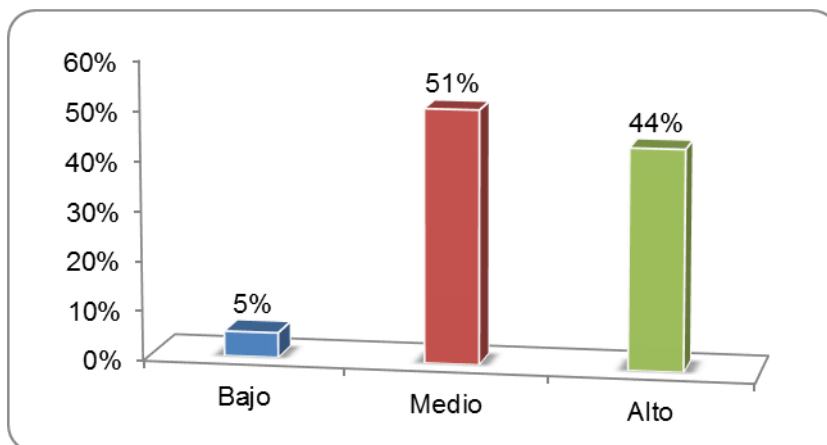


Figura 3. Influencia idealizada del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 15 y figura 3, se observa que el 51% (61) de los docentes consideran que en las instituciones educativas existe un nivel medio de influencia idealizada del liderazgo transformacional, mientras que el 5% (6) de los mismos consideran que en las instituciones educativas existe un nivel bajo de influencia idealizada del liderazgo transformacional y el 44 % (53) consideran que existe un nivel alto de influencia idealizada.

Tabla 16

Estimulación intelectual del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	14%
Medio	69	58%
Alto	34	28%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

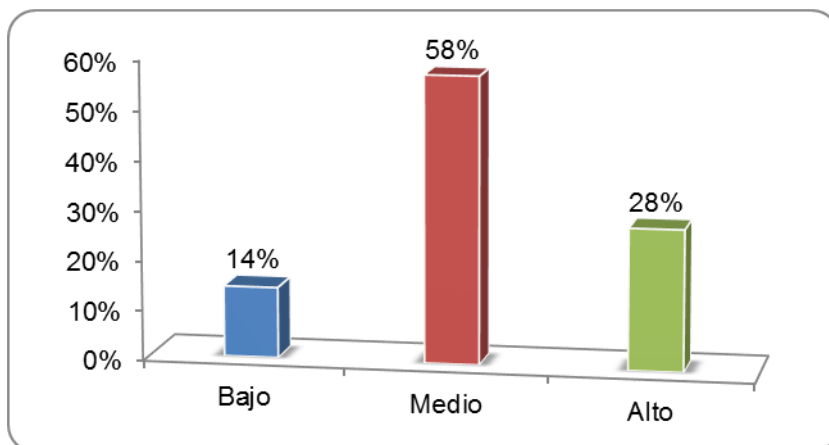


Figura 4. Estimulación intelectual del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 16 y figura 4, se observa que el 58% (69) de los docentes consideran que en las instituciones educativas existe un nivel medio de estimulación intelectual del liderazgo transformacional, mientras que el 14% (17) de los mismos consideran que en las instituciones educativas existe un nivel bajo de estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el 28% (34) de los docentes consideran que existe un nivel alto de estimulación intelectual del liderazgo transformacional.

Tabla 17

Motivación inspiracional del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	10%
Medio	69	58%
Alto	39	33%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

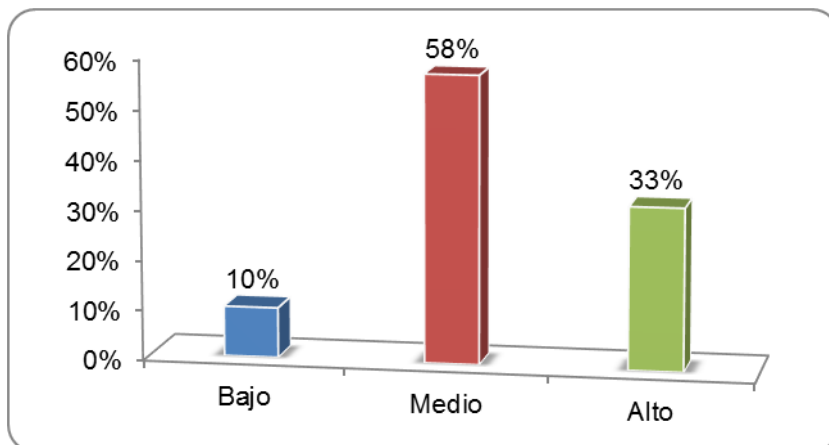


Figura 5. Motivación inspiracional del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 17 y figura 5, se observa que el 58% (69) de los docentes consideran que en las instituciones educativas existe un nivel medio de motivación inspiracional del liderazgo transformacional, mientras que el 10% (12) de los mismos consideran que en las instituciones educativas existe un nivel bajo de motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el 33% (39) de los docentes consideran que en las instituciones existe un nivel alto de motivación inspiracional de liderazgo transformacional.

Tabla 18

Consideración individualizada del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	13%
Medio	69	58%
Alto	35	29%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

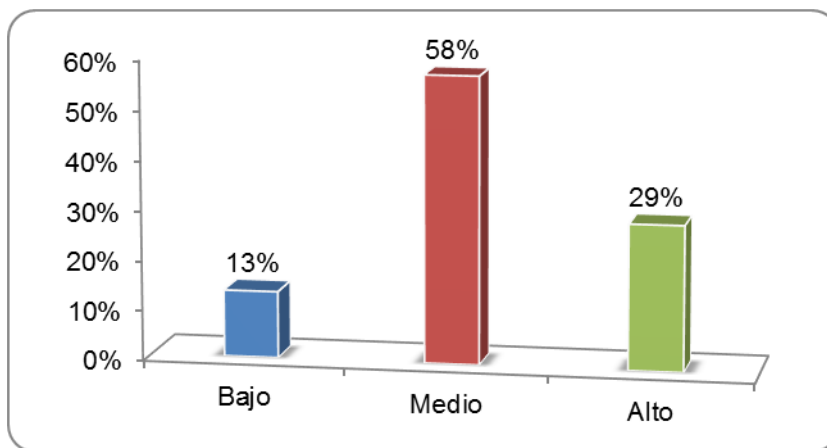


Figura 6. Consideración individualizada del liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 18 y figura 6, se observa que el 58% (69) de los docentes consideran que en las instituciones educativas existe un nivel medio de consideración individualizada del liderazgo transformacional, mientras que el 13% (16) de los mismos consideran que en las instituciones educativas existe un nivel bajo de consideración individualizada del liderazgo transformacional y el 29% (35) de los docentes consideran que en las instituciones educativas existe un nivel alto de consideración individualizada del liderazgo transformacional.

Tabla 19

Gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	12	10%
Regular	61	51%
Buena	47	39%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

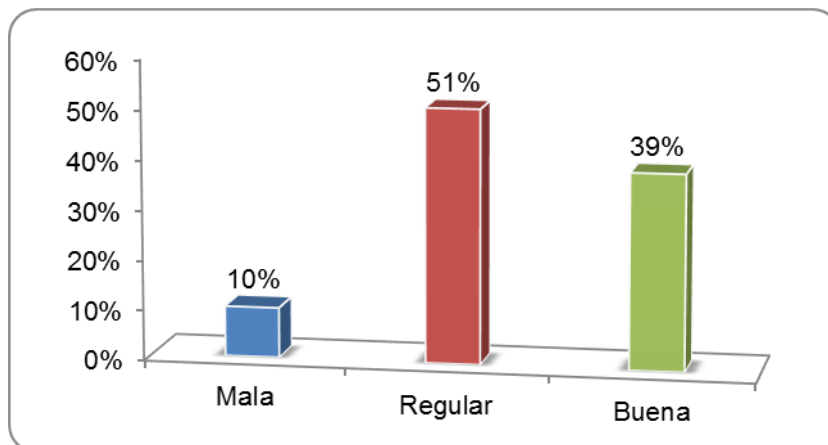


Figura 7. Gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 19 y figura 7, se observa que el 51% (61) de los docentes califican como regular la gestión institucional, mientras que el 10% (12) de los mismos califican como mala la gestión institucional y el 39% (47) de los docentes califican como buena la gestión institucional.

Tabla 20

Gestión del currículum en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	17	14%
Regular	68	57%
Buena	35	29%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

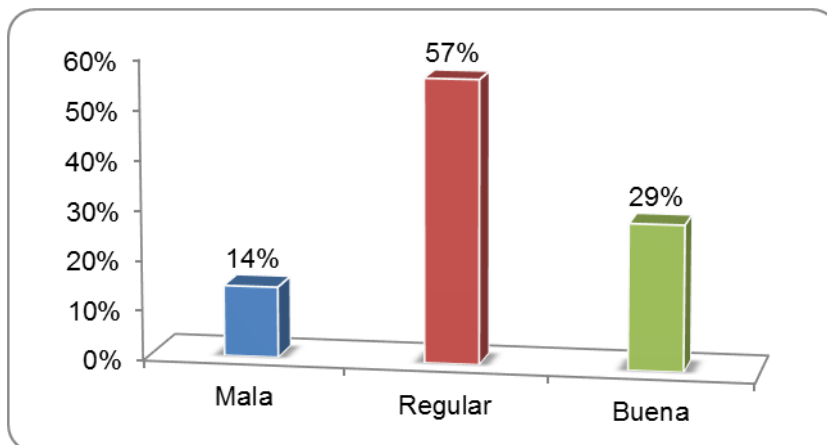


Figura 8. Gestión del currículum en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 20 y figura 8, se observa que el 57% (68) de los docentes califican como regular la gestión del currículum, mientras que el 14% (17) de los mismos califican como mala la gestión del currículum y el 29% (35) de los docentes califican como buena la gestión del currículum.

Tabla 21

Liderazgo escolar en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	16	13%
Regular	65	54%
Buena	39	33%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

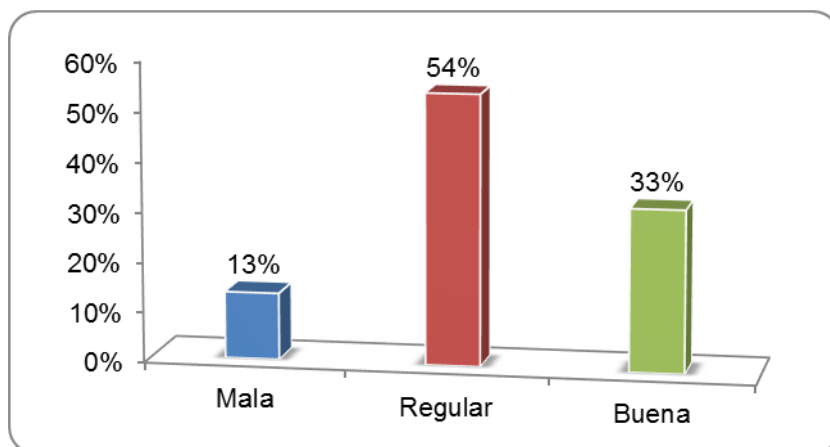


Figura 9.Liderazgo escolar en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 21 y figura 9, se observa que el 54% (65) de los docentes califican como regular el liderazgo escolar, mientras que el 13% (16) de los mismos califican como mala el liderazgo escolar y el 33%(39) de los docentes califican como buena el liderazgo escolar.

Tabla 22

Gestión del clima organizacional y convivencia en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	14	12%
Regular	62	52%
Buena	44	37%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

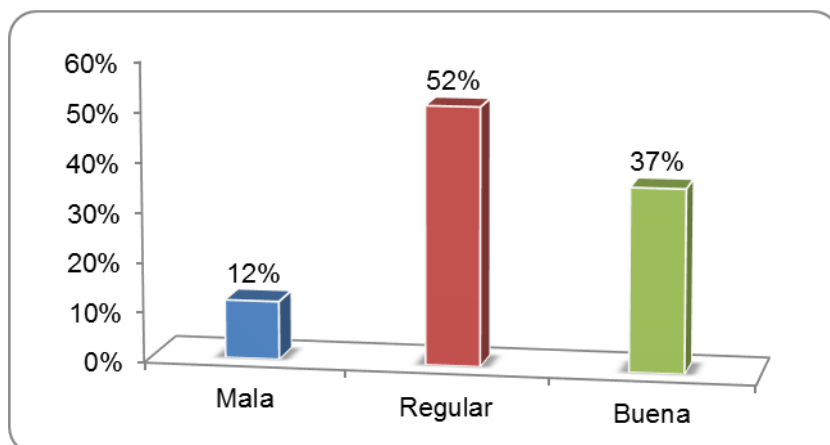


Figura 10. Gestión del clima organizacional y convivencia en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 22 y figura 10, se observa que el 52% (62) de los docentes califican como regular la gestión del clima organizacional y convivencia, mientras que el 12% (14) de los mismos califican como mala la gestión del clima organizacional y convivencia y el 37% (44) de los docentes califican como buena la gestión del clima organizacional y convivencia.

Tabla 23

Gestión de recursos en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	15	13%
Regular	58	48%
Buena	47	39%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

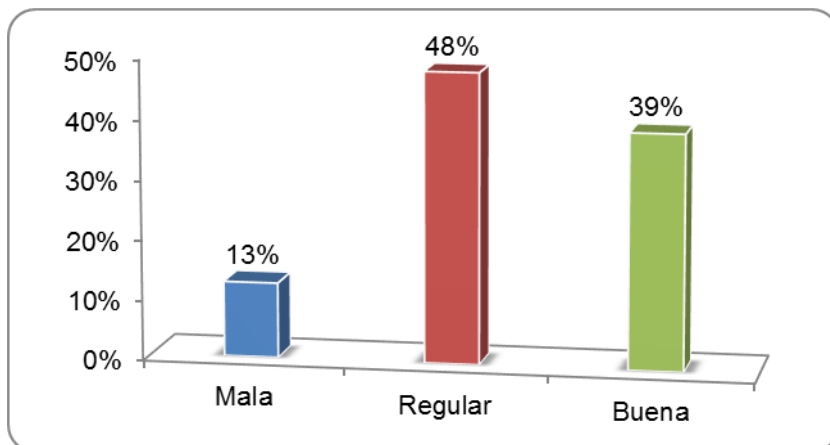


Figura 11. Gestión de recursos en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 23 y figura 11, se observa que el 48% (58) de los docentes califican como regular la gestión de recursos, mientras que el 13% (15) de los mismos califican como mala la gestión de recursos y el 39% (47) de los docentes califican como buena la gestión de recursos.

Tabla 24

Liderazgo transformacional y la gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Liderazgo transformacional	Gestión institucional						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	N	%	n	%	n	%	N	%
Bajo	4	3%	3	3%	0	0%	7	6%
Medio	5	4%	44	37%	25	21%	74	62%
Alto	3	3%	14	12%	22	18%	39	33%
Total	12	10%	61	51%	47	39%	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

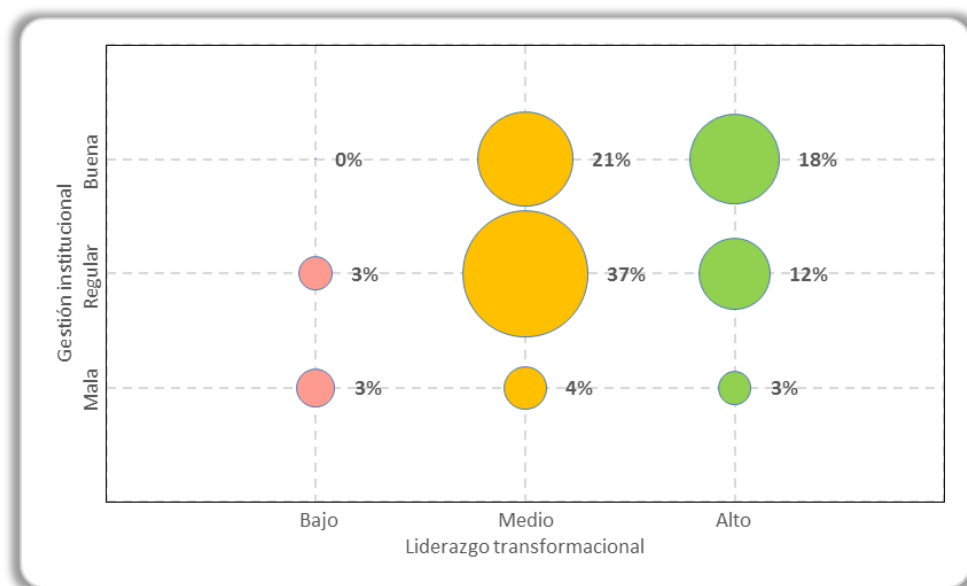


Figura 12. Liderazgo transformacional y la gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 24 y figura 12, se observa que el 3% (4) de los docentes consideran bajo el liderazgo transformacional y califican como mala la gestión institucional, mientras que el 18% (22) de los docentes consideran alto el liderazgo transformacional y califican como buena la gestión institucional; el 21% (25) de docentes consideran medio el liderazgo transformacional y califican como buena la gestión institucional; el 37% (44) de docentes consideran medio el liderazgo transformacional y califican como regular la gestión institucional; el 12% (14) de docentes consideran alto el liderazgo transformacional y califican como regular la gestión institucional; el 4% (5) de los docentes consideran medio el liderazgo transformacional y califican como mala la gestión institucional y el 0%(0) de los docentes consideran bajo el liderazgo transformacional y califican como buena la gestión institucional.

Tabla 25

Influencia idealizada y la gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Influencia idealizada	Gestión institucional						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	4	3%	2	2%	0	0%	6	5%
Medio	3	3%	43	36%	15	13%	61	51%
Alto	5	4%	16	13%	32	27%	53	44%
Total	12	10%	61	51%	47	39%	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

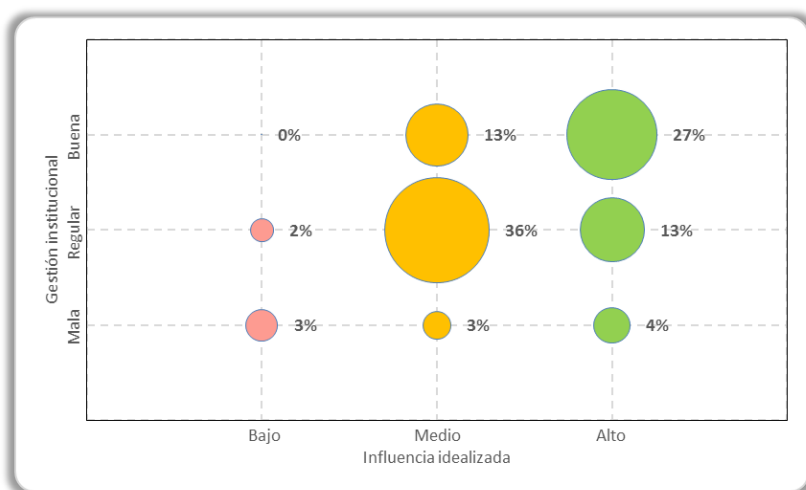


Figura 13 .Influencia idealizada y la gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 25 y figura 13, se observa que el 3% (3) de los docentes consideran bajo la influencia idealizada y califican como mala la gestión institucional, mientras que el 27%(32) de los docentes consideran alto la influencia idealizada y califican como buena la gestión institucional; el 2% (2) de los docentes consideran medio la influencia idealizada y califican como regular la gestión institucional; el 36%(43) de docentes consideran medio la influencia idealizada y califican como regular la gestión institucional.

Tabla 26

Consideración individualizada y la gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Consideración individualizada	Gestión institucional						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	N	%	n	%	n	%	N	%
Bajo	6	5%	7	6%	3	3%	16	13%
Medio	3	3%	41	34%	25	21%	69	58%
Alto	3	3%	13	11%	19	16%	35	29%
Total	12	10%	61	51%	47	39%	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

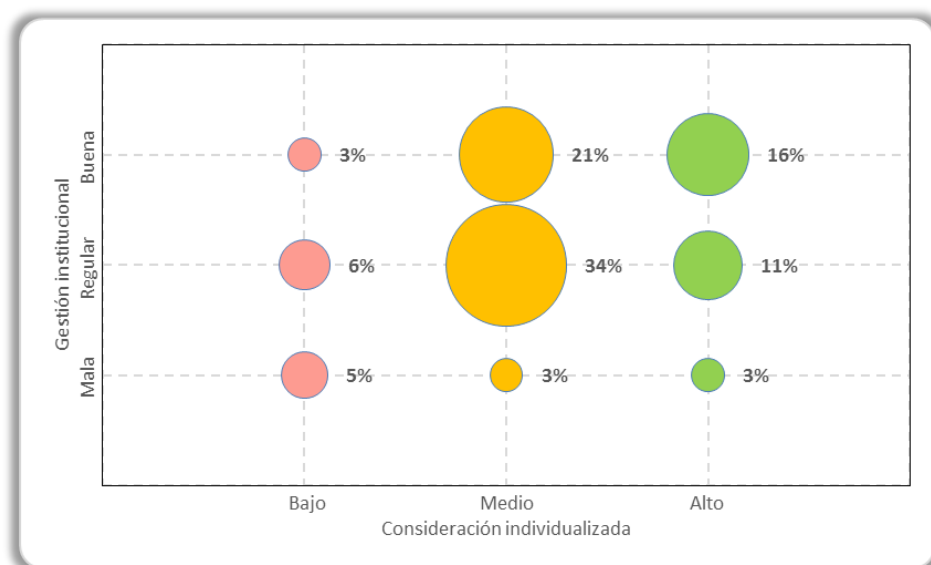


Figura 14. Consideración individualizada y la gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 26 y figura 14, se observa que el 5% (6) de los docentes consideran bajo la consideración individualizada y califican como mala la gestión institucional, mientras que el 16% (19) de los docentes consideran alto la consideración individualizada y califican como buena la gestión institucional; el 6% de los docentes consideran bajo la consideración individualizada y califican como regular la gestión institucional.

Tabla 27

Estimulación intelectual y la gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Estimulación intelectual	Gestión institucional						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	N	%	n	%	n	%	N	%
Bajo	6	5%	9	8%	2	2%	17	14%
Medio	2	2%	40	33%	27	23%	69	58%
Alto	4	3%	12	10%	18	15%	34	28%
Total	12	10%	61	51%	47	39%	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

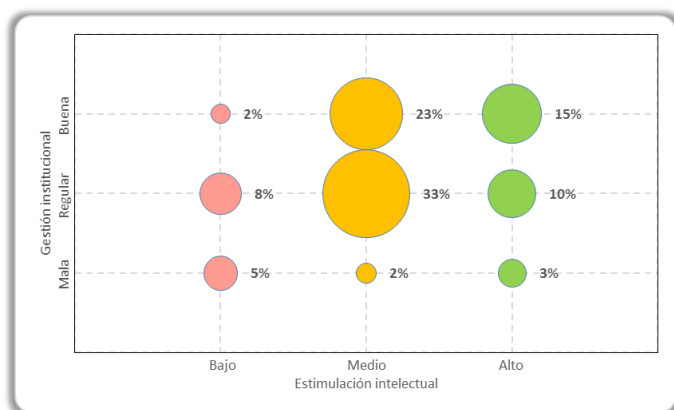


Figura 15. Estimulación intelectual y la gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 27 y figura 15, se observa que el 5% (6) de los docentes consideran bajo la estimulación intelectual y califican como mala la gestión institucional, mientras que el 15% (18) de los docentes consideran alto la estimulación intelectual y califican como buena la gestión institucional; el 8% (9) de los docentes consideran como bajo la estimulación intelectual y califican como regular la gestión institucional.

Tabla 28

Motivación inspiracional y la gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Motivación	Gestión institucional	Total
------------	-----------------------	-------

inspiracional	Mala		Regular		Buena			
	N	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	5	4%	7	6%	0	0%	12	10%
Medio	4	3%	41	34%	24	20%	69	58%
Alto	3	3%	13	11%	23	19%	39	33%
Total	12	10%	61	51%	47	39%	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

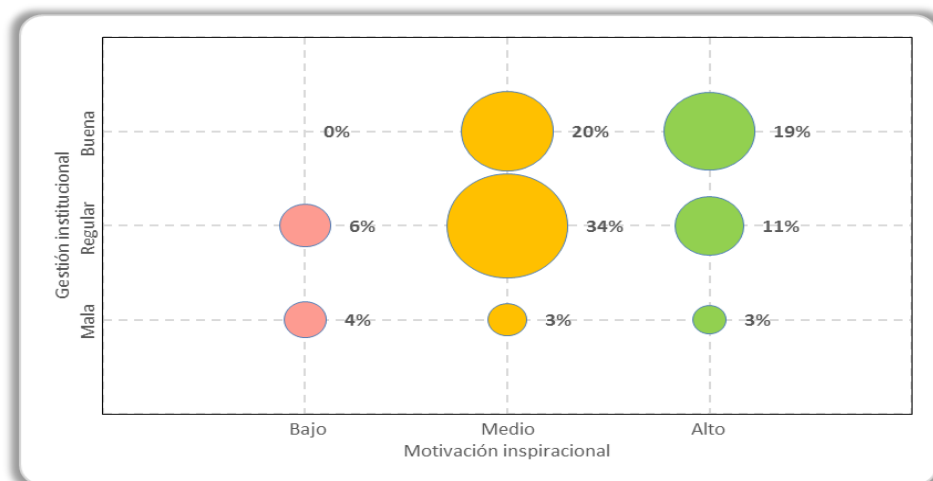


Figura 16. Motivación inspiracional y la gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N°15 de la Provincia de Huarochirí - 2014.

Interpretación:

De la tabla 28 y figura 16, se observa que el 4% (5) de los docentes consideran bajo la motivación inspiracional y califican como mala la gestión institucional, mientras que el 19% (23) de los docentes consideran alto la motivación inspiracional y califican como buena la gestión institucional; el 34% (41) de docentes consideran medio la motivación inspiracional y califican como regular la gestión institucional; el 20% (24) de docentes consideran como medio la motivación inspiracional y califican como alto la gestión institucional.

5.2. Contrastación de las hipótesis

4.2. Prueba de Hipótesis

La contrastación de las hipótesis se probó mediante el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que según la prueba de normalidad de

datos la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones no presenta normalidad en los datos, ya que su valor “p” es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$.

Tabla 29

Prueba de normalidad de los datos

Variables / Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov			Resultado
	Estadístico	gl	Sig.	
Liderazgo transformacional	.101	120	.004	No normal
Influencia idealizada	.084	120	.035	No normal
Consideración individualizada	.096	120	.009	No normal
Estimulación intelectual	.114	120	.001	No normal
Motivación inspiracional	.117	120	.000	No normal
Gestión institucional	.074	120	.100	Normal

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la Provincia de Huarochirí, 2014.

4.2.1. Hipótesis general

i. Hipótesis de Investigación

La característica predominante de un director con liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es la influencia idealizada.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : La característica predominante de un director con liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 no es la influencia idealizada.

H₁ : La característica predominante de un director con liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es la influencia idealizada.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que una o ambas variables no presentan normalidad en los datos. Además, el predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 30

Prueba de la correlación de las dimensiones del liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional.

	Dimensiones	Gestión institucional
Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	,443**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Consideración individualizada	Coeficiente de correlación	,398**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Estimulación intelectual	Coeficiente de correlación	,378**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Motivación inspiracional	Coeficiente de correlación	,413**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la Provincia de Huarochirí, 2014.

vii. Conclusión

Como se muestra en la tabla 30 el grado de correlación entre la influencia idealizada y la gestión institucional es la más alta (44.3%), es decir la característica predominante de un director con liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es la influencia idealizada. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

4.2.2. Primera Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

El indicador predominante dentro de la influencia idealizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Huarochirí, de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es la credibilidad.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : El indicador predominante dentro de la influencia idealizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Huarochirí, de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 no es la credibilidad.

H₁ : El indicador predominante dentro de la influencia idealizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Huarochirí, de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es la credibilidad.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que una o ambas variables no presentan normalidad en los datos. Además, el predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 31

Prueba de la correlación de los indicadores de entusiasmo y credibilidad relacionado a la gestión institucional

Indicadores		Gestión institucional
Entusiasmo	Coeficiente de correlación	,420**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Credibilidad	Coeficiente de correlación	,441**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la Provincia de Huarochirí, 2014.

vii. Conclusión

Como se muestra en la tabla 31 el grado de correlación entre la credibilidad y la gestión institucional es la más alta (44.1%), ello significa que el indicador predominante dentro de la influencia idealizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es la credibilidad. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.2.3. Segunda Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

El indicador predominante dentro de consideración individualizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones

Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es el trato personal.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : El indicador predominante dentro de consideración individualizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 no es el trato personal.

H₁ : El indicador predominante dentro de consideración individualizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es el trato personal.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que una o ambas variables no presentan normalidad en los datos. Además, el predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 32

Prueba de la correlación entre los indicadores de apoyo y trato personal relacionado a la gestión institucional.

	Indicadores	Gestión institucional
Apoyo	Coefficiente de correlación	,369**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Trato personal	Coefficiente de correlación	,400**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la Provincia de Huarochirí, 2014.

vii. Conclusión

Como se muestra en la tabla 32 el grado de correlación entre el trato personal y la gestión institucional es la más alta (40.0%), ello significa que el indicador predominante dentro de consideración individualizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es el trato personal. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.2.4. Tercera Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

El indicador predominante dentro de la estimulación intelectual relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es animación al cambio.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : El indicador predominante dentro de la estimulación intelectual relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 no es animación al cambio.

H₁ : El indicador predominante dentro de la estimulación intelectual relacionada a la gestión institucional según docentes de las

Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es animación al cambio.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que una o ambas variables no presentan normalidad en los datos. Además, el predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 33

Prueba de la correlación entre los indicadores de animación del cambio y la potenciación del esfuerzo relacionado a la gestión institucional.

Indicadores		Gestión institucional
Animación al cambio	Coefficiente de correlación	,413**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Potenciación de esfuerzo mayor	Coefficiente de correlación	,343**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la Provincia de Huarochirí, 2014.

vii. Conclusión

Como se muestra en la tabla 33 el grado de correlación entre la animación de cambio y la gestión institucional es la más alta (41.3%), ello significa que el indicador predominante dentro de la estimulación

intelectual relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es animación al cambio. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.2.4. Cuarta Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

El indicador predominante dentro de motivación inspiracional relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es la identidad.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : El indicador predominante dentro de motivación inspiracional relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 no es la identidad.

H₁ : El indicador predominante dentro de motivación inspiracional relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es la identidad.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que una o ambas variables no presentan normalidad en los datos. Además, el predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " de los coeficientes del modelo logístico es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 34

Prueba de correlación entre la identidad y la gestión institucional

	Indicadores	Gestión institucional
Implicación	Coefficiente de correlación	,393**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Identidad	Coefficiente de correlación	,395**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la Provincia de Huarochirí, 2014.

vii. Conclusión

Como se muestra en la tabla 34 el grado de correlación entre la identidad y la gestión institucional es la más alta (39.5%), ello significa que el indicador predominante dentro de motivación inspiracional relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es la identidad. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

VI. Discusión

La hipótesis general de esta investigación fue determinar la característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí. Los resultados de la investigación nos han permitido evidenciar un mayor puntaje en la dimensión influencia idealizada y menor puntaje en estimulación intelectual.

En cuanto a la característica predominante del liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según el resultado nos hace conocer que el grado de correlación entre la influencia idealizada y la gestión institucional es la más alta (44,3 %) significa que esa es la característica que más predomina. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna de la investigación y se rechaza la hipótesis nula.

En contraposición a nuestro trabajo mencionaremos a la investigación realizada por Reyes denominada “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario en una institución educativa de la región Callao” donde obtiene como resultado la no correlación entre los aspectos estudiados, no estoy de acuerdo con su resultado ya que para un buen desempeño docente influye bastante el tipo de liderazgo que tiene el director, porque con un estilo autoritario del director ningún docente trabajaría en un clima favorable.

También contradecimos a Pérez (2010), ya que en su investigación titulada “Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Practicas del Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufo”, tuvo como objetivo determinar la influencia entre la variable liderazgo directivo y calidad educativa. Concluyó que las Practicas del Liderazgo influyen en el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufo”, pero no nos menciona a que tipo o estilo de liderazgo del director se refiere y cuánto influye en la calidad educativa.

Conclusiones

En función a los resultados, es posible concluir para el estudio realizado lo siguiente:

- Primero Existe correlación positiva, baja y significativa entre el liderazgo transformacional y gestión institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí.
- Segundo Existe correlación positiva, baja y significativa entre la influencia idealizada de la dimensión del liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014. Por lo tanto se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula.
- Tercera Existe correlación positiva, baja y significativa entre el indicador credibilidad de la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014.
- Cuarta Existe correlación positiva, baja y significativa entre el indicador trato personal de la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014.
- Quinta Existe correlación positiva, baja y significativa entre el indicador animación al cambio de la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014

- Sexta Existe correlación positiva, baja y significativa entre el indicador es la identidad de la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014.
- Séptimo Los docentes participantes identificaron los indicadores que más predominan en cada una de las cuatro características del liderazgo transformacional y también consideran que los directores de las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de provincia de Huarochirí poseen un nivel medio de liderazgo transformacional y califican como regular la gestión institucional.
- Octavo “Solo se conseguirán escuelas de más calidad y más equitativas si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la escuela, transformación que pasa inevitablemente por una reformulación profunda del modelo de dirección tal y como está planteado en la actualidad. Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas, y también otro modelo de dirección” (Murillo, 2006, pág. 22).

Recomendaciones

Organizamos algunas recomendaciones orientadas a favorecer el uso del liderazgo transformacional en las instituciones educativas.

- Primero Es necesario difundir los resultados alcanzados a todos los directores de las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia en el presente trabajo de investigación, con el propósito de intercambiar ideas entre directores y docentes que permita mejorar la calidad educativa.
- Segundo Sensibilizar a todos los directores de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí a participar en un programa de liderazgo transformacional para mejorar su trabajo como gestor de una institución educativa.
- Tercero Efectuar estudios comparativos entre organizaciones educativas privadas y públicas de la Ugel 15 de la provincia de Huarochirí con la finalidad de establecer hallazgos comunes o diferentes que ayuden a explicar en forma sistemática el nivel de influencia del liderazgo sobre la gestión institucional, apoyando en el diseño y rediseño del Proyecto Educativo Institucional.
- Cuarto En función a los hallazgos, elaborar un proyecto de programa de capacitación en mejoramiento del liderazgo para las instituciones educativas participantes en la investigación, a fin de enmendar deficiencias y limitaciones.
- Quinto El fortalecimiento de la gestión y el liderazgo transformacional en la institución educativa debe estar dado por capacitaciones constantes periódicamente y distribuidas por unidades de trabajo bimestrales y de acuerdo a las necesidades de los diferentes

tiempos, esto garantizará mantener al personal en permanente actualización.

Referencias bibliográficas

- Almeyda, O. (2007). *Ejercicio, para consolidar tipos particulares de gestión institucional*. Caracas.
- Alvarado, O. (1996). *Administración de la Educación: Enfoque Gerencial*, Editorial Universidad de Lima.
- Arana, M. (1998). *La administración y la gestión educativa*. Editorial Universidad de Lima.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme. Primera edición.
- Avolio, B. y Bass, B. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupation and Organizational Psychology*.
- Balaguer, M. (2010). "*Liderazgo y Calidad en el Servicio en las instituciones educativas del Rímac*". Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá. Norma.

- Bernal, J. (2001). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Burn, S. (1989). *The social psychology of gender*. New York: McGraw Hill.
- Calle, C. (2011). "*Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao*."
- Casassus, J. (2000). *UNESCO*.
- Castro, A. (2006). *Teorías implícitas de liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. *Anales de psicología*. Universidad de Murcia.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración (3ª Ed.)*. Bogotá (Colombia): McGraw Hill.
- Chiavenato I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed Mc. Graw – Hill. México.
- Chiavenato, I. (2006). *Talento Humano*. México: Interamericana Prentice Hall.
- Christensen, G. y Walters, H. (2007). *El líder en la organización*. Madrid, Paidós Ibérica.
- Cervera C.(2012). *Tesis "Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos"*.

- Cuba, J. (2012). *Tesis "Clima organizacional y Gestión institucional de la Red educativa N° 02 del distrito de Barranco-2012"*.
- Elizondo A. (2004). *La nueva escuela en la dirección liderazgo y gestión escolar*, Edit. Paidós, 2001, México.
- Fernández, C., Hernández, R. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ed. 5 Mc Graw Hill. México.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada (España): Universidad de Granada, tesis doctor.
- Goñi, L. (2010). *Tesis Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local N° 02*. Lima – Perú".
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª Ed.). México, D.F.: Thomson editores.
- Hernández R.; Fernández C.; Baptista P. (2006) *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. Editorial Mc.Graw Hill. México
- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4ª Ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Leitwood K. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Revista de Educación, 304.
- Ley General de Educación N° 28044 – Perú.
- Lupano, M. & Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Revista *Psicodebate* 6. *Psicología, cultura y sociedad*, 107-121.

- Medina, P. (2010). *Tesis “El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima”*.
- Ministerio de Educación. (2005). *Marco para la Buena Dirección*. Chile.
- Ministerio de Educación. (2006). *Plan Nacional Decenal de Educación* . Lima – Perú.
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima – Perú.
- Molocho, G. (2010). *Tesis “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur”*.
- Moreira, A.(2010). *Tesis “ Liderazgo transformacional y género en organizaciones Militares”*.
- Murillo, J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE (Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación), 11-24.
- Pedraja, L, Rodríguez E. y Rodríguez J. (2006) *Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora*. Interciencia, agosto, año, vol 31, número 008, Asociación Interciencia, Caracas, Venezuela.
- Pérez, (2010). *Tesis “Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Prácticas del Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”*.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Aique: Buenos Aires .

- Reyes N. (2009). *Tesis "Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao"*.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª Ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del Liderazgo en Educación: Líderes escolares, un tesoro para la educación*. Santiago: OREALC/ UNESCO Chile.
- Rojas, A. (2012). *Tesis "El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región Metropolitana"*.
- Ruiz, J. (2007). *Jornada sobre investigación en educación*. Universidad de Jaen. Junta de Andalucía. Conserjería de ciencia y educación. Delegación provincial de Jaen.
- Sanchez H. y Reyes, C.(1984).*Metodología y Diseños en la Investigación Científica. (Aplicados a la Psicología, Educación y Ciencias Sociales)*. Lima.
- Sander, B. (1994). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*.
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership. Getting the heart of school improvement* San Francisco: Jossey-Bass.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Front Cover. Editorial Limusa.
- Tedesco, J. & López, N. (2004). *Algunos dilemas de la educación secundaria en América Latina*. REICE- Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

UNESCO, (2000) .Marco de acción de Dakar. *Educación para todos: cumplir nuestros compromisos comunes*. París: Foro Mundial sobre Educación Dakar.

UNESCO, (2004). *La educación de jóvenes y adultos en América Latina y el Caribe, hacia un Estado del Arte. Informe regional de América Latina y el Caribe para la conferencia de seguimiento a CONFITEA V*, Bangkok, septiembre de 2003. Chile: UNESCO.

Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero

Apéndices

Matriz de Consistencia

TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL N°15 DE LA PROVINCIA DE HUAROCHIRÍ - 2014.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES				METODOLOGÍA
¿Cuál es la característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014?	Determinar la característica predominante de un director con liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 2014.	La característica predominante de un director con liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es directa y significativa.	VARIABLE 1: DIRERAZGO TRANSFORMACIONAL				<ul style="list-style-type: none"> ✚ PARADIGMA: Positivista ✚ ENFOQUE: Cuantitativo ✚ TIPO DE INVESTIGACIÓN: Sustantiva ✚ CORTE: Transversal ✚ DISEÑO: No experimental ✚ SUBTIPO DE DISEÑO: Correlacional
			DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	INFLUENCIA IDEALIZADA	Entusiasmo	5, 6, 7, 8, 11,12, 14,	-Siempre	
				Credibilidad	1, 2, 3, 4, 8 , 10, 13, 15		
¿Cuál es el indicador predominante dentro de influencia idealizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014?	Determinar el indicador predominante dentro de la influencia idealizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014?	El indicador predominante dentro de la influencia idealizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Huarochirí, de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014?	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Apoyo	17, 19,21,23, 26	-Casi siempre	
				Trato personal	16, , 18, 20, 22, 24, 25		
			ESTIMULACIÓN INTELCTUAL	Animación al cambio	28, 29, 30, 34,35,	-Casi nunca	
				Potenciación de esfuerzo mayor	27, 31,32, 33		
			MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Implicación	36, 38, 42	-Nunca	

en el 2014?	el 2014.	el 2014 es la credibilidad.	Identidad	37, 39, 40, 41, 43		<ul style="list-style-type: none"> POBLACIÓN: Instituciones Educativas MUESTRA: 120 docentes VALIDEZ: Por expertos CONFIABILIDAD: -Alpha de Crombach -Análisis factorial de Items Rho de Spearman 																																			
¿Cuál es el indicador predominante dentro de estimulación intelectual relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014?	Determinar el indicador predominante dentro de estimulación intelectual relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014.	El indicador predominante dentro de la estimulación intelectual relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es animación al cambio.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL																																						
¿Cuál es el indicador predominante dentro de motivación inspiracional relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014?	Determinar el indicador predominante dentro de motivación inspiracional relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014.	El indicador predominante dentro de motivación inspiracional relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014 es la identidad.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> <th>ITEM</th> <th>ESCALA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">GESTIÓN DEL CURRÍCULUM</td> <td>Gestión Pedagógica.</td> <td>1, 2, 3, 4,5,6,7,8</td> <td>Likert</td> </tr> <tr> <td>Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.</td> <td>8,9,10,11</td> <td>-- Siempre</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">LIDERAZGO ESCOLAR</td> <td>Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.</td> <td>12</td> <td>--Casi siempre</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo del Sostenedor.</td> <td>13, 14</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo Formativo y Académico del Director.</td> <td>15,16, 18</td> <td>--Algunas veces</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA</td> <td>Planificación y Gestión de Resultados</td> <td>17,19,20, 21, 22</td> <td>--Casi nunca</td> </tr> <tr> <td>Formación</td> <td>25, 29,30, 31</td> <td>--Nunca</td> </tr> <tr> <td>Convivencia Escolar</td> <td>23, 24,</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Participación</td> <td>26, 27, 28,</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA	GESTIÓN DEL CURRÍCULUM	Gestión Pedagógica.	1, 2, 3, 4,5,6,7,8	Likert	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.	8,9,10,11	-- Siempre	LIDERAZGO ESCOLAR	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.	12	--Casi siempre	Liderazgo del Sostenedor.	13, 14		Liderazgo Formativo y Académico del Director.	15,16, 18	--Algunas veces	GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA	Planificación y Gestión de Resultados	17,19,20, 21, 22	--Casi nunca	Formación	25, 29,30, 31	--Nunca	Convivencia Escolar	23, 24,		Participación	26, 27, 28,		
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA																																						
GESTIÓN DEL CURRÍCULUM	Gestión Pedagógica.	1, 2, 3, 4,5,6,7,8	Likert																																						
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.	8,9,10,11	-- Siempre																																						
LIDERAZGO ESCOLAR	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.	12	--Casi siempre																																						
	Liderazgo del Sostenedor.	13, 14																																							
	Liderazgo Formativo y Académico del Director.	15,16, 18	--Algunas veces																																						
GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA	Planificación y Gestión de Resultados	17,19,20, 21, 22	--Casi nunca																																						
	Formación	25, 29,30, 31	--Nunca																																						
	Convivencia Escolar	23, 24,																																							
Participación	26, 27, 28,																																								
¿Cuál es el indicador predominante dentro de consideración individualizada relacionada a la gestión	Determinar el indicador predominante dentro de consideración individualizada relacionada a la gestión institucional	El indicador predominante dentro de consideración individualizada relacionada a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la																																							

<p>institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí,</p>	<p>según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014.</p>	<p>provincia de Huarochirí, en el 2014 es el trato personal.</p>	<p>GESTIÓN RECURSOS</p>	<p>Gestión del Recurso Humano.</p> <p>Gestión de Recursos Financieros y Administración.</p> <p>Gestión de Recursos Educativos.</p>	<p>32,33, 38,39, 40</p> <p>34,35</p> <p>36, 37</p>		
---	---	---	-------------------------	--	--	--	--

Variable: Liderazgo transformacional

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDICION
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios.	En la variable Liderazgo Transformacional encontramos cuatro dimensiones; estos son la primera dimensión denominada INFLUENCIA IDEALIZADA que consta de dos indicadores las cuales contienen 15 ítems; la segunda dimensión denominada CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA que consta de dos indicadores las cuales contienen 11 ítems; la tercera dimensión denominada ESTIMULACIÓN INTELECTUAL que consta de dos indicadores las cuales contienen 09 ítems; la cuarta dimensión denominada MOTIVACION INSPIRACIONAL que consta de dos indicadores las cuales contienen 08 ítems.	INFLUENCIA IDEALIZADA	Entusiasmo	ESCALA ORDINAL
				Credibilidad	
			CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Trato personal	
				Apoyo	
			ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Animación al cambio	
				Potenciación de esfuerzo mayor	
			MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Implicación	
				Identidad	

3.5.1 variable 2: Gestión institucional

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDICION
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Gestión institucional significa “ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo que dirige, este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales”.	En la variable Gestión Institucional encontramos cuatro dimensiones; estos son la primera dimensión denominada GESTIÓN CURRICULAR que consta de 03 indicadores las cuales contienen 12 ítems; la segunda dimensión denominada LIDERAZGO ESCOLAR que consta de 03 indicadores las cuales contienen 10 ítems; la tercera dimensión denominada GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA que consta de 03 indicadores las cuales contienen 09 ítems; la cuarta dimensión denominada GESTIÓN DE RECURSOS que consta de 03 indicadores las cuales contienen 09 ítems	GESTIÓN CURRÍCULAR	Gestión Pedagógica	Escala ordinal
				Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.	
				Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	
			LIDERAZGO ESCOLAR	Liderazgo del Sostenedor.	
				Liderazgo Formativo y Académico del Director.	
				Planificación y Gestión de Resultados	
			GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA	Formación	
				Convivencia Escolar	
				Participación	
			GESTIÓN DE RECURSOS	Gestión del Recurso Humano.	
Gestión de Recursos Financieros y Administración.					
Gestión de Recursos Educativo					

--	--	--	--	--	--

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nombre de la Institución:

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE SU DIRECTOR(A).

Por favor, responda todos los ítems en forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, pues la información será analizada de forma tal que nadie será identificado (a).

Agradezco de antemano su colaboración.

Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cuatro afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director (a). Use la siguiente escala de puntuación y marque con una "X" la alternativa

Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

EL DIRECTOR O DIRECTORA:

INFLUENCIA IDEALIZADA	1	2	3	4	5
1. Demuestra una autoconfianza digna de resaltar.					
2. Su comportamiento es digno de imitar.					
3. Demuestra responsabilidad en todas sus acciones.					
4. Es coherente lo que dice con lo que hace.					
5. Suele ser optimista.					
6. Demuestra respeto por todos los trabajadores.					
7. Se puede decir que es un líder para el equipo de profesores.					
8. Es respetado por su cordura y buen criterio.					
9. Hace que me sienta a gusto de trabajar con él o ella.					
10. Logra mi confianza sobre todo por su propia credibilidad.					
11. Apoya mis limitaciones pedagógicas para la mejora.					
12. Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato.					
13. Es aceptado por la comunidad educativa por los resultados logrados en la Institución Educativa.					
14. Identifica las debilidades de su personal para ayudarlos.					
15. Demuestra habilidad para obtener apoyo de las instituciones fuera del centro.					
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	1	2	3	4	5
15. Trata de ponerse en mi lugar para comprender mi modo de pensar.					
16. Delega el poder a sus seguidores.					
17. Me demuestra empatía comprendiendo mis sentimientos y necesidades.					
18. Apoya las necesidades o aspiraciones de los demás.					
19. Se preocupa de comprender mi manera de pensar de todo aquello que pasa en la I.E.					
20. Trabaja en equipo para la toma de decisiones.					
21. Respeta cuando hay opiniones opuestas.					
22. Suelo recibir su elogio cuando hago un buen trabajo.					
23. Demuestra un interés en mí como persona.					
24. Trata a los diferentes profesores del mismo modo, no hace distinciones por motivos personales o profesionales					
25. Proporciona nuevas acciones ante situaciones problemáticas.					

ESTIMULACION INTELECTUAL	1	2	3	4	5
26. Realiza actividades (capacitaciones) para mejorar nuestro desempeño.					
27. Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo.					
28. Me anima a desarrollar mi trabajo, dejándome tomar cada vez más responsabilidades.					
29. Me anima a reflexionar como puedo mejorar mi trabajo.					
30. Me proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son para mí problemáticas.					
31. Consigue que me sea fácil admitir mis propios errores.					
32. Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.					
33. Me anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas.					
34. Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el centro.					
MOTIVACION INSPIRACIONAL	1	2	3	4	5
35. Me involucra en los valores clave que la I.E. contempla en el P.E.I.					
36. Me anima a desarrollar proyectos en bien de la I.E.					
37. Me implica en cualquier proceso que se genere en el centro para establecer objetivos importantes (PEI. PCI.).					
38. Suele tener claras las prioridades que son más importantes para el centro.					
39. Ha creado un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro.					
40. Desarrolla un sentido de identidad que es asumido y sentido por el profesorado.					
41. Consigue la confianza del profesorado para lograr previstos en la institución.					
42. Comprende el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro.					

CUESTIONARIO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Nombre de la Institución:

El objetivo de este cuestionario es proporcionar información sobre la GESTIÓN INSTITUCIONAL de su colegio.

Por favor, responda todos los ítems en forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, pues la información será analizada de forma tal que nadie será identificado (a).

Agradezco de antemano su colaboración.

Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director (a). Use la siguiente escala de puntuación y marque con una "X" la alternativa

Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

EL DIRECTOR:

DIMENSIÓN 1: GESTIÓN CURRICULAR	1	2	3	4	5
1. Asegura la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del Marco Curricular vigente					
2. Asegura el logro de los aprendizajes esperados consignados en las bases curriculares de la Educación.					
3. Promueve, entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza efectivas, de acuerdo al Marco para la Buena Enseñanza.					
4. Asegura la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio y los criterios de cada uno de los niveles.					
5. Conoce e implementa las políticas educativas vigentes.					
6. Genera instancias y tiempos de planificación para seleccionar y organizar los contenidos de los programas de estudio.					
7. Genera instancias y tiempos para definir las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los alumnos.					
8. Establece condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos propiamente pedagógicos.					
9. Genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.					
10. Promueve entre los docentes altas expectativas de logros de resultados de los estudiantes.					
11. Genera instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados.					
12. Promueve altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes y les demuestra confianza en sus capacidades.					
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO ESCOLAR	1	2	3	4	5
13. Asegura la participación de todos los actores de la comunidad educativa en la elaboración del P.E.I.					
14. Reflexiona sobre la gestión que realiza en la I.E.					
15. Es capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes.					
16. Promueve acciones en las relaciones interpersonales.					
17. Escucha y acepta críticas constructivas.					
18. Practica un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.					
19. Establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.					
20. Realiza actividades para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.					
21. Realiza una evaluación de desempeño para reforzar las limitaciones.					

22. Monitorea y evalúa los resultados de aprendizaje de los estudiantes.					
DIMENSIÓN 3: GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA	1	2	3	4	5
23. Promueve el cumplimiento del reglamento interno.					
24. Promueve un clima de igualdad de oportunidades entre sus seguidores.					
25. Apoya a los diferentes equipos de trabajo.					
26. Desarrolla y mantiene relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados.					
27. Desarrolla y mantiene redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.					
28. Promueve actividades colaborativas con la comunidad educativa.					
29. Informa a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes.					
30. Informa oportunamente a la UGEL sobre aspectos administrativos.					
31. Establece objetivos estratégicos en el Proyecto Educativo Institucional.					
DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE RECURSOS	1	2	3	4	5
32. Identifica el perfil del docente para la asignación de funciones.					
33. Promueve y acepta el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo de la I.E.					
34. Distribuye el presupuesto priorizando las metas definidas en su P.E.I.					
35. Monitorea las acciones del control de los recursos propios de la I.E.					
36. Planifica los trabajos de acuerdo al presupuesto que le otorga al MINEDU.					
37. Administra y organiza los recursos para el cumplimiento del P.E.I.					
38. Participa en la selección del personal docente y administrativo.					
39. Organiza círculos de interaprendizaje entre sus docentes.					
40. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa.					

BASE DE DATOS
 VARIABLE N° 01 : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
 ITEMS

DOCENTES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	#	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43			
	P1	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4		
P2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
P3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
P4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
P5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5		
P6	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	1	1	4	3	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	4	2	3	3	3	4	4			
P7	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4		
P8	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	4	2	4	2	3	1	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	3	4	5	5	3	5	5	3	3	3	4	4	4			
P9	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	4	5	3	5	5	3	3	5	5	2	4	3	2	1	1	2	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5		
P10	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3		
P11	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
P12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
P13	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4		
P14	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
P15	3	2	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	5	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
P16	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	5	2	2	3	2	3	5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	5	3	3	3	2	2		
p17	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	

P18	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	1	2	3	3	5	3	5	3	3	3	4	2	1	1	2	4	1	3	4	3	1	1	2	2	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4						
P19	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3							
P20	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
P21	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3							
P22	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3						
P23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5						
P24	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4						
P25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
P26	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
P27	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4					
P28	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4			
P29	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
P30	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3			
P31	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4		
P32	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
P33	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3			
P34	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
P35	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
P36	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
P37	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
P38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P39	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
P40	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5		
P41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	
P42	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
P43	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4
P44	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	

P45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3				
P46	4	4	2	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
P47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4					
P48	4	3	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4				
P49	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5					
P50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
P51	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
P52	4	3	5	5	4	5	5	4	5	3	3	5	4	2	4	2	3	1	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	3	4	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	5	5				
P53	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4			
P54	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3			
P55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5				
P56	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5				
P57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
P58	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
P59	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4		
P60	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	
P61	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
P62	3	4	4	3	4	3	5	3	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3			
P63	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	5	2	5	2	2	2	2	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
P64	3	3	4	3	4	5	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4		
P65	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3		
P66	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	
P67	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5		
P68	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P69	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3		
P70	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P71	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	

P99	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4			
P100	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	
P101	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
P102	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	
P103	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
P104	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		
P105	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		
P106	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5			
P107	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	
P108	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
P109	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	
P110	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
P111	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
P112	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	
P113	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	1	1	4	3	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	3	3	3	4	4	4		
P114	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	
P115	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	4	2	4	2	3	1	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	3	4	5	5	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4		
P116	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	4	5	3	5	5	3	3	5	5	2	4	3	2	1	1	2	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
P117	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
P118	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
P119	3	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
P120	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5			

P23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4					
P24	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
P25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4						
P26	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
P27	2	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4			
P28	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4			
P29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
P30	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3			
P31	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3		
P32	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
P33	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5	5	4	3	3	5	4				
P34	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4				
P35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4			
P36	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4				
P37	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3			
P38	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
P39	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4			
P40	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4			
P41	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4			
P42	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5		
P43	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4		
P44	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	
P45	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4		
P46	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
P47	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	2	4
P48	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
P49	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5		

P77	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3			
P78	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4			
P79	5	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5				
P80	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4			
P81	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5			
P82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
P83	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
P84	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4			
P85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
P86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P88	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
P89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P90	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
P91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4	4	4	4	
P92	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P93	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	1	4	4	
P94	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	2	3	3	4
P95	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
P96	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
P97	4	4	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4
P98	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
P99	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
P100	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5	5	4	3	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	
P101	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
P102	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
P103	4	3	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4

P104	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3			
P105	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3			
P106	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3				
P107	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3		
P108	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	
P109	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	
P110	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4		
P111	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2	4	1	2	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	2	4	3	4	4	5	4	4	4	3	
P112	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3
P113	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	
P114	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	
P115	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P116	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2
P117	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P118	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	
P119	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	2	3	1	3	4	3	4	4	2	3	2	2	4	2	4	3	3	3	2	2	4	4	3	2	5	4	3	
P120	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Liderazgo transformacional y la gestión institucional en instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí- Lima 2014.

2. AUTOR

Br. Palomino Tello Maribel

3. RESUMEN

La presente investigación, tuvo como propósito determinar la característica predominante de liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional y sus dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

La investigación es de tipo sustantivo, el diseño es no experimental del sub tipo de diseño correlacional, se usó el muestreo no probabilístico para seleccionar muestra de 120 docentes de las Instituciones Educativas de la Ugel 15 de la provincia de Huarochirí; a quienes se les aplicó dos cuestionarios, para medir el liderazgo transformacional y gestión institucional, se empleó el estadístico de Alpha de Crombach porque las respuestas corresponde a la escala ordinal.

Los resultados fueron determinados con el coeficiente Rho de Spearman, el cual nos permite afirmar que existe una relación directa y significativa entre liderazgo transformacional y la gestión institucional; que a mayor liderazgo transformación existe mejor gestión institucional en la provincia de Huarochirí-2014, quien nos lleva a concluir si existe un buen liderazgo transformacional entonces mayor será la gestión de los directores la cual permitirá mejorar la calidad educativa.

Palabras Clave: *Liderazgo transformacional, gestión institucional, influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada y calidad educativa.*

ABSTRACT

His research aims to determine the predominant characteristic of leadership related to the governance and its dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. The research was not substantive and correlational experimental design. We worked with a population of 120 teachers, using the scales of transformational leadership Bernal (2001), this instrument have validity and reliability. The findings in this study allowed to conclude that there is a direct positive correlation between transformational leadership and organizational management who were applied a questionnaire to measure transformational leadership and institutional management which are standardized. The Cronbach's alpha statistic was used because the answers correspond to the ordinal scale.

The results were determined with Spearman Rho, which allows us to affirm that there is a direct and significant relationship between transformational leadership and institutional management; that there is more leadership transformation better corporate governance in the province of Huarochirí- 2014, who leads us to conclude if there is a good transformational leadership then the greater the managing directors, estol will improve educational quality.

Keywords: Transformational leadership, organizational management, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration and quality of education.

4. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Liderazgo transformacional y la gestión institucional de las instituciones educativas de la Ugel N° 15 de I provincia de Huarochirí- 2014” fue desarrollado en un diseño no experimental – correlacional, tuvo como punto de partida la percepción de los docentes entorno al liderazgo transformacional ejercida por los directores de ser positiva conlleva a una adecuada gestión institucional la cual permitiría un buen crecimiento académico y administrativo en las instituciones asimismo mejorar la calidad educativa.

La presente investigación, consta de VI capítulos son detallados a continuación estos son: En el Capítulo I, Planteamiento del problema, que comprende, el problema de la Investigación, que implica la descripción de la problemática en relación del liderazgo transformacional y gestión institucional; Formulación del Problema, que son interrogantes a los cuales responde la investigación; Justificación, que comprende el por qué y para qué se realiza la investigación, sobre un problema de mucha vigencia en las Instituciones Educativas y objetivos.

En el Capítulo II, Marco referencial, que comprende las bases teóricas relacionadas a las variables de estudio, el variable independiente liderazgo transformacional y gestión institucional, que implica, la forma como se lleva a cabo el desarrollo del establecimiento.

En el capítulo III, se exponen las hipótesis y las variables.

En el Capítulo IV, el Marco Metodológico, que comprende: el tipo de metodología, Población y Muestra, Método de Investigación, Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos y Método de Análisis de Datos Resultados, que comprende la descripción y la discusión de resultados.

En capítulo V se presentan los resultados de la investigación, los mismos que dan cuenta de los hallazgos logrados con sus respectivos análisis. Finalmente en el capítulo VI se procede a la discusión de los resultados, luego se exponen las conclusiones y recomendaciones y se termina con las referencias Bibliográficas y Anexos; que comprende Matriz de Consistencia, Instrumentos, Validaciones y otros.

5. METODOLOGÍA

Se asumió el enfoque cuantitativo, el método de la investigación hipotético-deductivo: La investigación que se realizó es del tipo sustantiva pues intenta responder un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a describir y explicar, lo cual, en cierta forma lo encamina hacia la investigación básica y pura (Sánchez y Reyes, 2002, p.18-19). El diseño de estudio utilizado es *No Experimental* porque “se realiza sin manipular deliberadamente variables”. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández, 2002, p. 184). De *corte transversal*; de trabajó con una muestra necesaria requerida para el estudio fue de 120 docentes de ambos sexos, se utilizó la *técnica encuesta*, La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos y el instrumento cuestionario. Conjunto de cuestiones o preguntas que deben ser contestadas.

La confiabilidad del instrumento determinada por el Alpha de Crombach= 0.968 para medir el liderazgo transformacional es buena o confiable para su aplicación. Así mismo, el valor Alfa de Crombach= 0.976 para medir la gestión institucional presenta una buena fiabilidad.

Para el análisis de datos se empleó el programa estadístico SPSS el cual nos permitió elaborar a través de las frecuencias y porcentajes sus respectivas en la tabla de contingencia, figuras, haciendo uso de burbujas por ser variables cualitativas, porcentajes y sus respectivos figuras estadísticas,

asimismo se utilizó para la confiabilidad del instrumento el Alpha de Crombach, para los resultados el Coeficiente de Correlación de Spearman.

6. RESULTADOS

Tabla 1

Prueba de la Correlación de Spearman

Dimensiones		Gestión institucional
Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	,443**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Consideración individualizada	Coeficiente de correlación	,398**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Estimulación intelectual	Coeficiente de correlación	,378**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Motivación inspiracional	Coeficiente de correlación	,413**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las instituciones educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochiri, 2014.

La correlación presenta signo positivo, por lo cual la asociación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación entre ellas es bueno.

Tabla. 2

Prueba de la Correlación de Spearman

Indicadores		Gestión institucional
Entusiasmo	Coeficiente de correlación	,420**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Credibilidad	Coeficiente de correlación	,441**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las instituciones educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochiri, 2014.

La correlación presenta signo positivo, por lo cual la relación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación entre ellas es aceptable.

Tabla. 3

Prueba de la Correlación de Spearman

	Indicadores	Gestión institucional
Apoyo	Coefficiente de correlación	,369**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Trato personal	Coefficiente de correlación	,400**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las instituciones educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochiri, 2014.

La correlación presenta signo positivo, por lo cual la relación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación entre ellas es aceptable.

Tabla.4

Prueba de la Correlación de Spearman

	Indicadores	Gestión institucional
Animación al cambio	Coefficiente de correlación	,413**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Potenciación de esfuerzo mayor	Coefficiente de correlación	,343**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las instituciones educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochiri, 2014.

La correlación presenta signo positivo, por lo cual la relación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación entre ellas es aceptable.

Tabla. 5

Prueba de la Correlación de Spearman

	Indicadores	Gestión institucional
Implicación	Coefficiente de correlación	,393**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Identidad	Coefficiente de correlación	,395**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de las instituciones educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochiri, 2014.

La correlación presenta signo positivo, por lo cual la relación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación entre ellas es aceptable.

7. DISCUSIÓN

En la presente investigación después de procesados los datos se obtiene el valor significación observada $p \approx 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y gestión institucional en instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí- Lima 2014, En contraposición a nuestro trabajo mencionaremos a la investigación realizada por Reyes denominada "Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario en una institución educativa de la región Callao" donde obtiene como resultado la no correlación entre los aspectos estudiados, no estoy de acuerdo con su resultado ya que para un buen desempeño docente influye bastante el tipo de liderazgo que tiene el

director, porque con un estilo autoritario del director ningún docente trabajaría en un clima favorable.

También contradecimos a Pérez (2010), ya que en su investigación titulada “Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Practicas del Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufo”, tuvo como objetivo determinar la influencia entre la variable liderazgo directivo y calidad educativa. Concluyó que las Practicas del Liderazgo influyen en el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufo”, pero no nos menciona a que tipo o estilo de liderazgo del director se refiere y cuánto influye en la calidad educativa.

8. CONCLUSIONES

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y gestión institucional en instituciones educativas. A mayor liderazgo transformacional mejor gestión institucional en instituciones educativas de la Ugel N° 15 de la provincia de Huarochirí- Lima 2014.

dimensión del liderazgo transformacional relacionado a la gestión institucional según docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, en el 2014. Por lo tanto se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula.

9. REFERENCIAS

- Bass, B. (1985). Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas. México: Interamericana.
- Bernal, J. (2001). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Ministerio de Educación. (2005). *Marco para la Buena Dirección*. Chile
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima – Perú.

VII. Juicio de expertos

Anexo 4
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: GESTIÓN CURRICULAR							
1	Asegura la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del Marco Curricular vigente en su colegio.	✓		✓		✓		
2	Asegura el logro de los aprendizajes esperados consignados en las bases curriculares de la Educación.	✓		✓		✓		
3	Garantiza la implementación de los planes y programas en coherencia con el proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
4	Promueve, entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza efectivas, de acuerdo al Marco para la Buena Enseñanza.	✓		✓		✓		
5	Asegura la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio y los criterios de cada uno de los niveles.	✓		✓		✓		
6	Conoce e implementa las políticas educativas vigentes.	✓		✓		✓		
7	Genera instancias y tiempos de planificación para seleccionar y organizar los contenidos de los programas de estudio.	✓		✓		✓		
8	Genera instancias y tiempos para definir las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los alumnos.	✓		✓		✓		
9	Establece condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos propiamente pedagógicos.	✓		✓		✓		
10	Genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.	✓		✓		✓		
11	Promueve entre los docentes altas expectativas de logros de resultados de los estudiantes.	✓		✓		✓		
12	Genera instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados.	✓		✓		✓		
13	Promueve altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes y les demuestra confianza en sus capacidades.	✓		✓		✓		
14	Asegura la articulación entre objetivos institucionales y logro de aprendizaje de estudiantes	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO ESCOLAR	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente.	✓		✓		✓		
2	Ejerce su rol como formadores de personas y de la organización.	✓		✓		✓		
3	Reflexiona sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva.	✓		✓		✓		
4	Es capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes.	✓		✓		✓		
5	Lidera procesos de cambio al interior de la escuela.	✓		✓		✓		
6	Promueve y apoya una cultura organizacional flexible.	✓		✓		✓		
7	Es capaz de comunicarse de manera efectiva con diferentes interlocutores, tanto en forma oral como escrita.	✓		✓		✓		
8	Es capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias.	✓		✓		✓		
9	Practica un trato cordial y de cooperación con la comunidad	✓		✓		✓		

3	motivando su desarrollo profesional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Promueve y acepta el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo del establecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Asegura que la administración de los recursos apoye la consecución de las metas y prioridades definidos en su proyecto educativo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Mantiene una organización eficiente para la administración de los recursos financieros, materiales y de infraestructura del establecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Asegura la existencia de un sistema de control de gastos para optimizar el uso de recursos financieros.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Administra un sistema de planificación presupuestaria efectivo en coordinación con el sostenedor.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9	Asegura la disponibilidad de recursos pedagógicos para profesores, estudiantes, padres y apoderados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10	Define requerimientos futuros de personal y participan en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente y administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11	Establece y mantienen procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal del establecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12	Incentiva el auto-desarrollo y dan facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el proyecto educativo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13	Desarrolla un sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13	Dispone de mecanismos expeditos para cubrir las necesidades imprevistas de personal en el establecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<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 No aplicable []

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Cykdim Coronado Daniel DNI: 10626175 03 de Noviembre del 2014

Especialidad del evaluador: Psicología Educativa y Desarrollo Humano


DNI 10626175

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

Anexo 4
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSION 1: INFLUENCIA IDEALIZADA Demuestra una autoconfianza digna de resaltar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Se comporta de forma honesta y sincera.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Es decido(a) cuando el asunto lo requiere.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Es coherente 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"/>	
5	Cuenta con mi respeto como director o directora.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Suele ser optimista.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que decide (Ejemplo: si hay que ser puntual, es el primero...)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Tiene un sentido de la autoridad con el que estoy de acuerdo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Suele ajustar su liderazgo a modo de comportarse de las diversas situaciones y necesidades.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Es capaz de escuchar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	Me hace entusiasmar con mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	Es coherente en su modo de comportarse, no siendo caprichoso e impredecible.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	Me siento orgulloso de trabajar con él o ella.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Se puede decir que es un líder para el equipo de profesores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Es respetado por su cordura y buen criterio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	Hace que me sienta a gusto de trabajar con él o ella.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	Logra mi confianza sobre todo por su propia credibilidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	Genera en mí una lealtad hacia él o ella, ya que percibo igualmente una lealtad hacia mí persona.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	En mi opinión se puede decir que dispone de carisma.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	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"/>	
26	Tanto los padres, los profesores, los alumnos, como los administradores piensan que es competente en su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	Dispone de puntos de vista amplios y tolerantes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

28	Muestra habilidad para recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses.	<input checked="" type="checkbox"/>							
29	Dispone de una gran capacidad de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>							
30	Está preparado para desarrollar su competencia como líder.	<input checked="" type="checkbox"/>							
	DIMENSIÓN 2: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA								
31	Suele apoyar mis propuestas y lo que hago normalmente.	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	No				SI	No
32	Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>							
33	Me demuestra empatía comprendiendo mis sentimientos y necesidades.	<input checked="" type="checkbox"/>							
34	Trata de ponerse en mi lugar para comprender mi modo de pensar.	<input checked="" type="checkbox"/>							
35	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro.	<input checked="" type="checkbox"/>							
36	Se preocupa de comprender mi manera de pensar de todo aquello que sucede en el centro.	<input checked="" type="checkbox"/>							
37	Me anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.	<input checked="" type="checkbox"/>							
38	Me consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.	<input checked="" type="checkbox"/>							
39	Puedo contar con su apoyo cuando lo necesito.	<input checked="" type="checkbox"/>							
40	Suele estar a disposición de aquel que le necesite en cualquier momento.	<input checked="" type="checkbox"/>							
41	Suele recibir su elogio cuando hago un buen trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>							
42	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar.	<input checked="" type="checkbox"/>							
43	Suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales.	<input checked="" type="checkbox"/>							
44	Es sensible a mis necesidades a mis aspiraciones en el centro.	<input checked="" type="checkbox"/>							
45	Demuestra un interés en mí como persona.	<input checked="" type="checkbox"/>							
46	Trata a los diferentes profesores del mismo modo, no hace distinciones por motivos personales o profesionales.	<input checked="" type="checkbox"/>							
47	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas de su centro.	<input checked="" type="checkbox"/>							
	DIMENSIÓN 3: ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL								
48	Me anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas.	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	No				SI	No
49	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el centro.	<input checked="" type="checkbox"/>							
50	Me anima a desarrollar mi trabajo, dejándome tomar cada vez más responsabilidades.	<input checked="" type="checkbox"/>							
51	Me anima a reflexionar como puedo mejorar mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>							

52	Me proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son para mí problemática.	✓	✓	✓
53	Me anima a realizar una crítica constructiva de su actuación o de sus ideas.	✓	✓	✓
54	Consigue que me sea fácil admitir mis propios errores.	✓	✓	✓
55	Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.	✓	✓	✓
56	Me anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas.	✓	✓	✓
57	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el centro.	✓	✓	✓
DIMENSIÓN 4: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL				
58	Me implica en los valores clave que el centro contempla en el Proyecto educativo.	✓	✓	✓
59	Me implica en la realización de los grandes objetivos del centro.	✓	✓	✓
60	Me implica en cualquier proceso que se genere en el centro para establecer objetivos importantes (PEI, PCC,).	✓	✓	✓
61	Suele tener claras las prioridades que son más importantes para el centro.	✓	✓	✓
62	Ha creado un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro.	✓	✓	✓
63	Desarrolla un sentido de identidad que es asumido y sentido por el profesorado.	✓	✓	✓
64	Consigue la confianza del profesorado para lograr previstos en la institución.	✓	✓	✓
65	Comprende el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro.	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador: S. Medina Coronado Daniel DNI: 10626175 3 de Noviembre de 2014

Especialidad del evaluador: P. Cooperación Educativa / Desarrollo Humano

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

[Signature]
 DNI 10626175