



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Importancia del Liderazgo Transformacional en la Gestión Escolar de la  
Institución Educativa “José Pardo” de Chalhuanca-Aymaraes-2020

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

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Ortiz Reinoso, Carmen Rocio (ORCID: 0000-0001-9331-4479)

**ASESOR:**

Mg. Beraun Beraun, Emil Renato (ORCID: 0000-0002-1267-5203)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

## Dedicatoria

A mi compañero de vida Edison, quién nunca me puso obstáculos en cada oportunidad de superación personal, apoyándome incondicionalmente, estoy segura de que él también disfruta de mis logros profesionales, para ti con mucho amor.

A mi adorada hija, Edith Rocío, por hacerme ver que todo es posible cuando uno se lo propone. Gracias por tu apoyo incondicional. Siempre estaré para ti cuando me necesites.

A mi madre, Rosa que con sus palabras y oraciones siempre me acompaña y me apoya.

### Agradecimiento

A Dios Padre Todopoderoso y a la Virgen de Guadalupe por guiarme en la consecución de mis metas trazadas.

Al Dr. Emil Renato Beraun Beraun por su experticia, paciencia, dedicación y confianza brindado en el logro de este trabajo de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. Introducción.....	1
1.1. Realidad Problemática .....	2
1.2. Formulación del Problema de investigación .....	3
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas Específicos .....	3
1.3. Objetivos .....	3
1.3.1. Objetivo general .....	3
1.3.2. Objetivos específicos .....	3
II. Marco Teórico .....	4
2.1. Antecedentes Internacionales .....	5
2.2. Antecedentes Nacionales .....	8
2.3. Esquema de Bases Teóricas .....	11
2.3.1. Liderazgo.....	11
2.3.2. Líder .....	12
2.3.3. Estilos de liderazgo.....	12
2.4. Elementos del liderazgo .....	16
2.4.1. Liderazgo transformacional .....	17
2.4.2. Características del liderazgo transformacional .....	18
2.5. Gestión Escolar .....	21
III. Metodología.....	24
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	25
3.2. Categorías y subcategorías.....	26
3.3. Escenario de estudio .....	26
3.4. Participantes .....	26
3.4.1. El informante .....	27
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	27
3.5.1. Técnicas.....	27
3.6. Procedimientos .....	28
3.7. Rigor científico .....	29
3.8. Método de Análisis de información .....	30
3.8.1. Sobre las conclusiones y recomendaciones.....	32
3.9. Aspectos éticos.....	32
3.9.1. Beneficencia.....	32
3.9.2. Justicia .....	33
3.9.3. No maleficencia.....	33

3.9.4. Autonomía .....	33
IV. Resultados y Discusión.....	34
V. Conclusiones.....	41
VI. Recomendaciones .....	44
Referencias .....	46
Anexos.....	48

## Resumen

La presente investigación está orientada a detectar cuál es la importancia del Liderazgo Transformacional en Gestión Escolar, las dificultades que no permiten una eficaz Gestión Escolar y establecer las cualidades de un auténtico líder transformacional de la institución educativa “José Pardo” de Chalhuanca Aymaraes-2020.

Para lograr los objetivos de la investigación, se optó por un estudio de caso, con un enfoque cualitativo y con un diseño descriptivo- explicativo, siendo el escenario de estudio la institución educativa “José Pardo” de Chalhuanca durante el año 2020; para lo cual, en el procedimiento de recolección de datos se utilizó la entrevista, tomando como instrumento la guía de entrevistas. También se utilizó el método hermenéutico y para obtener las respuestas específicas se realizó la triangulación de los datos con la información obtenida.

Luego del estudio y análisis efectuado, podremos llegar a las conclusiones y recomendaciones que nos permitan entender de manera adecuada las interrogantes planteadas; el desconocimiento del liderazgo transformacional por parte del líder de una institución educativa, donde consideramos que el liderazgo transformacional posee las cualidades o características que debe reunir un auténtico líder transformacional y que al no poseerlas, no permiten una gestión institucional eficaz; por lo que es necesario generar espacios de reflexión, evaluación y compromisos de cambio por parte del líder pedagógico y toda la comunidad educativa, solo así podremos hablar de un auténtico liderazgo transformacional y una adecuada gestión escolar acorde a estos tiempos y de esta manera lograr la mejora de la calidad educativa de esta institución.

Palabras claves: Líder, liderazgo, liderazgo transformacional, gestión escolar.

## Abstract

This research is aimed at detecting the importance of Transformational Leadership in School Management, the difficulties that do not allow effective School Management and establishing the qualities of an authentic transformational leader of the educational institution "José Pardo" of Chalhuanca Aymaraes-2020.

To achieve the objectives of the research, a case study was chosen, with a qualitative approach and a descriptive-explanatory design, being the study scenario the educational institution "José Pardo" of Chalhuanca during the year 2020; For which, in the data collection procedure the interview was used, using the interview guide as an instrument. The hermeneutical method was also used and to obtain the specific answers the data was triangulated with the information obtained.

After the study and analysis carried out, we will be able to reach the conclusions and recommendations that allow us to adequately understand the questions raised; the ignorance of transformational leadership on the part of the leader of an educational institution, where we consider that transformational leadership possesses the qualities or characteristics that an authentic transformational leader must have and that by not possessing them, they do not allow effective institutional management; Therefore, it is necessary to generate spaces for reflection, evaluation and commitments for change on the part of the pedagogical leader and the entire educational community, only then can we speak of authentic transformational leadership and adequate school management according to these times and in this way achieve improvement of the educational quality of this institution.

Keywords: Leader, leadership, transformational leadership, school management.

## I. Introducción

Con el correr de los años, los tiempos han cambiado tanto, que la población y los alumnos esperan demasiado de los directores y docentes, especialmente de los directores, en vista que últimamente se ven cambios permanentes de los directores en todos los centros educativos, ya que las cabezas de las instituciones no son dueños de sus plazas, pues de acuerdo a las últimas leyes y normas un director tiene asegurado su plaza por un periodo de tres años y luego son sometidos a evaluaciones permanentes sobre sus gestiones. Estos cambios han dado lugar a las comparaciones tanto por la población como por la plana docente, con relación a sus antecesores; por lo tanto, los directores tienen que esmerarse para tener una buena gestión, pero la falta de preparación en cuanto a gestión educativa da lugar que se cometan muchos errores, especialmente en un aspecto muy importante como es ejercer un pertinente liderazgo como es la del líder transformacional, de esta manera no percibiendo el impacto en el clima institucional. Justamente con este trabajo se pretende analizar la importancia del liderazgo transformacional en la gestión escolar de la Institución educativa “José Pardo” de Chalhuanca y poder analizar las dificultades que no permiten una eficaz gestión institucional y escolar y establecer las cualidades que debe reunir un auténtico líder transformacional para la mejora de la gestión institucional.

Si bien es cierto podemos tener directores preparados, pero la falta de experiencia en un ambiente distinto al que pudo trabajar, da lugar a pisar un terreno sumamente frágil, por lo tanto va a ser importante primeramente determinar el liderazgo transformacional que ejerce el director y relacionar con el ambiente que se vive; también recoger las impresiones de la comunidad educativa: docentes, personal administrativo y de mantenimiento, y desde luego sin dejar de lado la impresión de los padres de familia. Se considera que el presente trabajo tiene gran importancia para analizar cómo se manifiesta el liderazgo transformacional ya que en última instancia los beneficiados son los alumnos.

## 1.1. Realidad Problemática

Para comprender de buena forma el planteamiento del problema es preciso definir el liderazgo, como un proceso de encaminar, orientar a los componentes de un agrupamiento o empresa o sistema, los que acompañan a un caudillo en manera deliberada en la consecución de los objetivos de este modo lograr el éxito común y esperado.

El liderazgo transformacional conocida como clase de liderato que se usa para lograr cambios en las organizaciones o instituciones. James MacGregor Burns, (1978) define: El liderazgo exhibido por sujetos con una gran perspectiva e identidad por lo cual son capaces de modificar sus estímulos dirigiendo la transformación de la sociedad.

El liderazgo transformacional es un modo de liderazgo por el que los guías animan, infunden e inspiran a subalternos a modernizar y avanzar, de modo que coadyuve a desarrollar a una institución y lograr el ansiado éxito. Esto se consigue con la práctica de actitudes positivas, independencia y confianza de los gerentes y trabajadores

Los líderes transformacionales hacen que sus empleados sean autónomos, creativos y sean capaces de actuar en bien y progreso de la empresa donde laboran, es un estilo de liderazgo que se ansía lograr en toda empresa o institución.

El liderazgo transformacional en una entidad Educativa se logra a través de las positivas conexiones entre los integrantes de la corporación educativa, donde se labora a satisfacción, unidad y sobre todo que responda a las expectativas de sus miembros. Este estudio tiene como propósito examinar la importancia del liderazgo transformacional en la gestión escolar, de la I. E. "José Pardo" de Chalhuanca- Aymaraes- Apurímac.

## 1.2. Formulación del Problema de investigación

### 1.2.1. Problema general

¿Cuál es la importancia del liderazgo transformacional en la gestión escolar de la Institución Educativa “José Pardo” de Chalhuanca-Aymaraes-Apurímac?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la importancia del liderazgo transformacional en la mejora de la gestión escolar?
- ¿Qué cualidades debe reunir un auténtico líder transformacional para la mejora de la gestión institucional?
- ¿Cuáles son las dificultades que no permiten una eficaz gestión institucional y escolar?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general

Analizar la importancia del liderazgo transformacional en la gestión escolar de la institución Educativa “José Pardo” del distrito de Chalhuanca- Aymaraes-Apurímac 2020.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la importancia del liderazgo transformacional en la mejora de la gestión escolar.
- Establecer las características o cualidades que debe reunir un auténtico líder transformacional,
- Analizar las dificultades que no permiten una eficaz gestión institucional y escolar.

## II. Marco Teórico

## 2.1. Antecedentes Internacionales:

Entre los antecedentes internacionales que me servirán como base para elaborar mi trabajo de investigación, tenemos los detallaremos a continuación:

- a. López-Vílchez, Jorge Jesús, Grau-Alberola, Ester, Gil-monte, Pedro R. (2018) en su tesis "Relación entre los estilos de liderazgo transformacional y Laissez-faire y el Síndrome de quemarse por el trabajo en profesores de educación secundaria". Los propósitos de esta tesis fueron: Comprobar el influjo del Liderazgo transformacional (LT) y laissez-faire (LT) sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (SQT); Examinar la magnitud del liderazgo transformacional (LT) (carisma o influencia idealizada, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada) sobre las dimensiones de SQT Perfil 1 (Ilusión por el trabajo, Desgaste psíquico e Indolencia). El muestreo que se usó constaba de 211 educadores lusitanos de secundaria (28.9% varones y 71.1% damas. Púdose diagnosticar por medio de cuestionarios para el cotejo del síndrome de quemarse por el trabajo.

Con el producto alcanzado se aconseja apoyar en los establecimientos secundarios canalizados en la alineación de Líderes transformacionales, como agente decisivo en el acrecentamiento de la calidad de salud ocupacional, competencia y aprovechamiento de una organización.

De acuerdo con los productos obtenidos se aconseja conseguir el empuje en la sede de instrucción secundaria con capital humano, como decisivo en el perfeccionamiento de los niveles de salud ocupacional, eficiencia y rédito institucional.

- b. Garcés Bedoya, Adriana Del Pilar. García Trivalvo, Fabián Armando. Sánchez Córdova, Wiston. Colombia (2015) En su tesis denominada "Liderazgo Transformacional, núcleo para el crecimiento social una contribución desde la pedagogía social, arte y la educación" tienen como objetivo precisar que mediante el desarrollo educacional y adueñándose e internalizando el avance de la pedagogía actual, social y además dominando las estrategias didácticas y el arte si es posible acceder al liderazgo transformacional en los estudiantes para de esta manera meje

la educación, mejore las condiciones de vida y así colmar sus carencias materiales (sustento, techo), físicas, psicológicas (protección, estima, cariño), emocionales, personales, sociales (trabajo, justicia y obligación), ecológicas (aire puro, del agua), amistades.

Mediante tipo de liderazgo se puede lograr el afianzamiento de los vínculos entre las distintas instituciones ya que se escasea de esta forma se alcanzará la meta trazada “perfeccionar y restablecer la educación, la afinidad, el emprendimiento, y fortalecer los contextos sociales, culturales y políticos.

Las conclusiones a la que se arribaron fueron que, contándose con comunidades en situación vulnerable, los fundamentos conceptuales que son representativos que tienen inclinación a una forma de organización formado en la enseñanza de todas sus sociedades, gestionando sus necesidades ya que el liderazgo es imprescindible en la fundación de calidad cultural. y que todos los actores deben desarrollar muchas cualidades de líder en todos los ámbitos y que ellos deberán afrontar la competencia con una actuación excelente contando con competencias y habilidades que todos deben poseer.

- c. Venegas Vargas, Fanny Beatriz (2018) Ecuador. En la tesis denominada “Liderazgo transformacional en la plantilla docente de la Unidad Educativa “Dolores Sucre” Guayaquil- Ecuador 2018”. Teniendo como propósito comprender la capacidad de liderazgo transformacional en la plana de educadores y cómo esta forma de liderazgo se convierte en un proceso de gestión gerencial dentro del aula que incide en la enseñanza-aprendizaje en los estudiantes que forma el Programa de Bachillerato Internacional de la Unidad Educativa Dolores Sucre-2018, ya que este tipo de instituciones necesita estándares académicos internacionales; con un nivel superior. Cuya finalidad genérica fue analizar el grado de liderazgo transformacional que los educadores de esta institución abarcaban en esos momentos. La metódica usada fue de tipo descriptivo-propositivo, no experimental y cuantitativo, por lo cual se utilizó y aplicó cuestionarios de escala de Likert con una cantidad representativa de 19 maestros. Los efectos de este trabajo investigativo accedieron a inferir que hubo un

grado muy mínimo o inexistente de liderazgo transformacional.

- d. Ortiz, Monguí Adriana (2020-Venezuela) Con la tesis “Liderazgo transformacional del docente dentro de la gerencia de aula en estudiantes de educación secundaria” Donde su objetivo general era esbozar un plan de estudio de liderazgo transformacional del equipo de maestros para el fortalecimiento de la gerencia de aula con estudiantes de secundaria. El enfoque usado fue el cuantitativo, con diseño de campo, de tipo descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. Como instrumento se usó una encuesta tipo cuestionario con las opciones de respuestas. Los resultados arribados concluyeron que los docentes tienen debilidad teórica y práctica en relación con el liderazgo transformacional como fundamento de la gerencia de aula con estudiantes de secundaria.
- e. Rojas Carrasco, OA (2020) en la Tesis “El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista” Su propósito esencial fue originar una cimentación de conjunto de principios y conocimientos del liderazgo transformacional desde la posición humanista. La metodología usada fue el enfoque cualitativo utilizándose la metodología fenomenológica-hermenéutica. La elección de los 5 confidentes básicos se ejecutará tomando en cuenta diversos criterios como: ser educador del nivel superior magisterial, con un amplio bagaje de experiencia en educación superior y que cuenten con coherencia en la pedagogía humanista. Para la búsqueda y averiguación se tomó en consideración “La Entrevista” como instrumento vital, fruto de la entrevista afloraron 5 categorías las cuales enumero así: docente universitario líder, pedagogía humanista, liderazgo, educando, enseñanza superior. Además, se obtuvieron 59 sub categorías. Seguidamente se dedujeron las experiencias, conocimientos, acontecimientos y episodios educativos y con el apoyo conceptual y teórico del liderazgo transformacional y el andamiaje de la pedagogía humanista. Desde el enfoque axiológico, ontológico y teleológico, la causa que permite la eminencia de los maestros líderes del humanismo es pues la obstinación a lograr la notoriedad y prestigio de la totalidad de sus alumnos y por último el liderazgo transformacional con su enfoque humanista ofrece una

excelente formación superior con miras de forjar conciudadanos y líderes plenos capaces de actuar ética, moral, consciente e integralmente haciendo hincapié que el liderazgo transformacional fomenta el crecimiento y auge para lograr la satisfacción propia y de toda la sociedad en su conjunto.

## 2.2. Antecedentes Nacionales:

- a. Monzón Condori, Giovanna. (2020). En su investigación “Liderazgo transformacional y desempeño directivo en el desarrollo del clima organizacional en Instituciones Educativas públicas del Cusco” Su objetivo fue argüir la trascendencia del liderazgo transformacional y el ejercicio directivo de las autoridades educativas en el crecimiento del ambiente estructural en las escuelas públicas de la ciudad imperial. El enfoque usado fue el cuantitativo y el diseño utilizado fue el no experimental, con el método hipotético deductivo.

Se concluyó que la valía del liderazgo y ejercicio directivo para fortalecer el clima organizacional.

Además; se concluye para lograr lo cometido en los establecimientos pedagógico del Cusco es requisito esencial la autoridad del director, el apoyo que se debe recibir en el trabajo, tener muy en alto la formación de los educandos y el dominio de los procesos pedagógicos.

- b. Alfaro Marín, Luis Ángel. 2018. En la tesis “Liderazgo transformacional para mejorar el trabajo en equipo en Instituciones Educativas, Trujillo 2018” Su finalidad principal era advertir que los seminarios de liderazgo transformacional acrecientan el ejercicio en equipo de la Institución Educativa N° 80034 “Antonio Torres Araujo” de Trujillo en el año, 2018. Tuvo como propósito o meta comprobar que los talleres de Liderazgo transformacional mejoran la labor en equipo de esta comunidad educativa antes citada en el año 2018. Para ello se aplicó la categoría de estudio experimental, con diseño cuasi experimental,

cuyo registro total y grupo experimental era de 21 profesores. Se empleó como método la encuesta utilizándose el cuestionario con motivo de lograr computar el trabajo en equipo de esta entidad de Trujillo. Esta Tesis se considera de importancia ya que aportó a demostrar que con la administración del Taller de Liderazgo Transformacional beneficiaron ampliamente la labor en equipo de los maestros de esta escuela N° 80002 “Antonio Torres Araujo”, Trujillo-Perú.

- c. Silvestre Savero, Paola Gianina. 2020. En la Tesis, “Liderazgo transformacional directivo y desempeño docente de la Red 08, UGEL 06, Ate, 2020” Tuvo como finalidad comprobar el acoplamiento que existía en el liderazgo transformacional de los directivos con el ejercicio del profesor de la Red 08, de la UGEL 06, del distrito de ATE.2020. Se utilizó la orientación cuantitativa, de naturaleza descriptiva correlacional con diseño no experimental. Emplearon como un ejemplar censal, aplicándoseles la encuesta como técnica principal, se utilizaron variedad de instrumentos legitimados por gente experta y alta fidelidad de 0,97 en liderazgo transformacional y 0,94 en labor docente, para ambas se usaron la progresión de Likert, llegando a la conclusión que El liderazgo transformacional y la labor docente se vinculan mesuradamente, con coeficiente de correlación (Rho 0,599 y p-valor 0,000). Esta tesis se considera de importancia ya que contribuyo a demostrar su renombre y logro de una escuela primaria es cuando cuenta con el directivo que tenga una buena catadura de conductor transformacional ya que este tipo de líder tendrá una visión altamente desarrollada en cuanto a su labor directiva y podrá motivar adecuadamente a sus docentes que laboran en su institución y sólo de esta manera los estudiantes podrán desarrollarse integralmente y serán el futuro de una sociedad en la que vivimos.
- d. Yarleque Wong, Juana María. Huacho. (2018). En su tesis “El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la institución Educativa 20321 Santa Rosa nivel primaria del distrito de Huacho 2018” Que gozó como fin primordial: Examinar la analogía

que hay través del liderazgo transformacional y la labor de los profesores en la escuela arriba mencionada. La táctica del que se valieron en ese entonces era una investigación de tipo cuantitativo, con diseño no experimental, transversal, correlacional. Tuvo un universo de 22 maestros nombrados en esa entidad y para lograr la correlación de los datos exigidos se utilizó el Cuestionario para medir ambas variables como: liderazgo transformacional y desempeño docente. Se tuvo como consecuencia que el 65% tendrían un liderazgo transformacional medio, 20% una cualidad alta y 15% un bajo nivel. Asimismo, un 45% tuvieron un desempeño medio, 40% un desempeño alto y 15% un nivel muy bajo. En conclusión, llegaron a la siguiente relación:

Que existe vinculación muy expresiva del liderazgo transformacional y la labor de la práctica de los maestros de la escuela indicada líneas arriba. Finalmente arribaron al dictamen que el nivel de grado de correlación es 0,70 lo que permitió darse cuenta que hay una correlación de grado moderado y un grado de elocuencia de 0,001, pues el grado ajuste es muy significativa.

- e. Sardón Ari, Danitza Luisa (2016) Puno. En su tesis "Liderazgo Transformacional y la gestión escolar en los establecimientos educativos primarios" Esta tesis tenía como finalidad lograr analizar el ajuste que posee el liderazgo transformacional practicado por el dirigente y su gestión en las escuelas primaria que usan la perspectiva ambiental en la población de llave-Puno. Dispuso del análisis básico, no experimental, transeccional y correlacional. El grupo experimental usado es de 118 profesores que era el universo de las cuatro escuelas primarias urbanas de llave. Los primeros meses de inicio de labor educativa como es marzo y abril sirvieron para recoger los datos necesarios para este estudio minucioso.

Las primeras conclusiones a las que arribaron fueron que: Había una correlación significativa entre las dimensiones liderazgo transformacional y gestión escolar con un valor de  $r=0.92$ , el estímulo pensante  $r=0,72$ .

- f. Bernabé Pérez, María Luisa (2017). Con su tesis “Liderazgo transformacional y clima organizacional en las I.E.s de Educación Básica regular de la red 04 UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, 2017” Con el lema el Perú requiere urgentemente líderes transformacionales para mejorar forma de ver las escuelas.

Su finalidad fue deslindar el grado de Liderazgo transformacional y clima organizacional de los educadores de los establecimientos antes mencionadas. El método usado es el Cuantitativo de tipo no experimental y transversal y de tipo descriptivo- correlacional, su finalidad es especificar cómo es la correlación entre sus variables.

El universo estaba compuesto por 96 formadores conformantes de esta llamada red educativa, de los cuales se trabajó con 77 mediante un muestreo probabilístico, además se usó un cuestionario con escalas de Likert para trabajar la variable Liderazgo transformacional y 19 para la variable clima organizacional. Se concluyó que: el liderazgo transformacional en las escuelas nombradas tiene un 79% en la escala eficientes y muy eficaces y para el clima organizacional un total mayor a 85% de los maestros son considerados excelentes. Llegándose a determinar que hay una Correlación positiva moderada entre ambas variables ya arriba indicadas ya que tanto el liderazgo transformacional se corresponde ampliamente con el clima organizacional de esta red denominada 04 perteneciente a la UGEL 05, se deniega la hipótesis nula. Finalmente se sostuvo que, a máximo liderazgo transformacional, máximo clima organizacional.

## 2.3. Esquema de Bases Teóricas

### 2.3.1. Liderazgo

Existen diversos conceptos de liderazgo: “es el proceso de guiar las funciones de los integrantes de una corporación y de predominar en ellas” (Gómez, 2015, p.6).

Un concepto sobre liderazgo muy interesante sería (Certo ,2001 y Rojas, 2017) “el liderazgo es un proceso de guiar la conducta de las

personas que tienen la necesidad de alcanzar objetivos” (p. 20).

También es bueno indicar que el liderazgo no es la manera de comportarnos, sino es la capacidad que deben tener las personas de este tiempo en familiarizarse y enfrentarse a los retos actuales lo cual incidirá de manera positiva en el buen desempeño del director.

### 2.3.2. Líder

Según Hutchinson (2019), es el modelo o ejemplo que el grupo o equipo debe tener en cuenta para seguir sus pasos dentro de una organización empresarial. También es considerada como una persona con sencillez original, que tiene la capacidad de trabajar colaborativamente, manteniendo sus principios incólumes y mediante relaciones humanas pertinentes de respeto. Plantea estrategias en su gestión con una visión a largo plazo, manifiesta virtudes como ser flexible, excluye la entropía siendo proactivo, frente a las necesidades negocia, tomando acciones de iniciativa, pero también convoca esfuerzos, motiva ante el desganado, considera evaluar para incentivar sistemáticamente a los integrantes de su equipo de trabajo. Prevé y anticipa los riesgos, ejerce diálogo armónico y capacidad de adhesión para finalmente lograr la acción conjunta o sinergia institucional. (p.30). Finalmente se entiende que el líder es una persona dotada de grandes capacidades que permite las buenas relaciones entre sus miembros y donde puedan ser escuchados las opiniones de los integrantes del equipo, además guía y articula el trabajo y la dinámica de sus miembros.

### 2.3.3. Estilos de liderazgo.

Los principales estilos según Stephen J. Bah son: El estilo interpersonal, donde el burócrata posee actitudes gubernamentales, es como un ser póstumo con dones contrarios y dictatoriales. Pero conserva una manera en el marco del novel trascender. (Bass, 1985). Galván (2006), y considerando a Bass (1985), manifiesta la presencia de nuevas estrategias de comportamiento y costumbres en esta categoría de capitanear, las que muestran con los

subsiguientes sondeos:

En principio, se considera el carisma, donde el liderazgo transformacional identifica una acreditación loable por la labor que ejerce, pues atribuye estima y dominio, lo que le va a otorgar intensidad y comunicar estabilidad a las personas de su entorno en el trabajo.

Carisma para Cornejo (2006), manifiesta que etimológicamente proviene, proviene del vocablo heleno "Charismata", lo que significa "talento de deidades". Con lo cual los griegos hallaron a manera de don sobrenatural las habilidades increíbles que exteriorizaba un individuo: sea deportista, escultor, orador; que, por ser facultades connaturales y poco explicables, se disponían como parte indispensable de los hombres en el discurrir de sus vidas. Se sopesa que el carisma no su puede adquirir a un precio en el terreno del conocimiento y de los talentos, pero en el terreno de la sociedad se puede obtenerlo y manejarlo, es decir se tiene carisma innato que resalta a los demás.

De la misma manera, Cornejo (2006), señala que existen personas con una personalidad muy sociable, gracia que les permite dinamizar al resto su influencia, pero sin la intención de lograr beneficios o generar perjuicios.

Un segundo aspecto que considerar, tenemos que conocer la individualidad, que consiste en darle la importancia a las limitaciones y fortalezas personales de sus colaboradores. Significa que la correlación del jefe con sus colaboradores es de manera personal e individual, en el que se toma en cuenta las expectativas personales de cada cual, intentando ensamblarlos a su manera de percibir y a los objetivos de la agrupación.

Mientras, Fischman (2005), tener la referencia individual, implica a una genuina inclinación por las personas, manifiesta la resolución de inspirarla, incentivarla, y procurar su crecimiento permanente.

Un tercer lugar, sobre la estimulación intelectual, según Bass (1985), se trata de la condición de distinguir a los obreros como individuos inteligentes. Apoyándose en este concepto, el liderazgo, demanda dinamizar sus capacidades de creatividad y autenticidad. Mediante el impulso cerebral, el liderazgo transformacional, demanda que las personas o colaboradores logren ser experimentados y expertos.

El liderazgo transformacional premia la consagración de los participantes, inyectándolos de gran inventiva y originalidad, propiciando discrepar con los supuestos, planteando debates y concatenando los paradigmas con recientes apreciaciones. En la práctica de estimular la inteligencia, el liderazgo reta las creencias de todos en general, generando un ambiente apropiado para las generaciones venideras y que le den cabida implantar ideologías.

El cuarto elemento según Bass (1985), es sobre la motivación de inspiraciones, especificada como una técnica de innovación y creatividad, particularidad individual del liderazgo transformacional, que por su ausencia sería imposible comprender el contexto donde se desenvuelve la institución. Por lo tanto, la inspiración requiere de una profunda deliberación y reflexión, para admitir el cambio sin poder prescindir de los riesgos que se asume al querer cambiar.

Según Bass (1992), el despliegue de motivación inspiracional requiere inspirar a los empleados, mediante desafío y brindándoles pautas para su eficiente trabajo diario, y formando un grupo cohesionado donde todos se identifican y colaboran en bien de su engrandecimiento y mejora, con entusiasmo y optimismo". El líder reúne a todos con un enfoque vanguardista haciéndoles conocer con honestidad sus pretensiones, indicándoles las metas proyectadas y sus aspiraciones futuristas.

La tolerancia psicológica, está en el quinto lugar, donde el líder en la empresa registra lo que llamamos área de relación conflictiva que origina picos enormes de inseguridad.

Bass (1992), manifiesta que es esencial que la persona que lidera tenga un gran sentido del humor para poder transmitir seguridad y se logre guiar en etapas donde surjan tensiones y problemas como sucede en toda organización

En el sexto momento está el hábito de participar, Leithwood (1999), asevera que la persona que guía una organización debe sugerir que en momentos en que se presenten circunstancias, necesidades todos deben intervenir y así poder lograr los objetivos haciendo uso de los valores que guiarán sus actividades trazadas. Este tipo de labor conlleva repartir la autoridad entre los trabajadores.

Como séptimo componente está el actor principal y su labor, el director, quien conduce, desempeña una tarea esencial en la conducción de la escuela ya que esta manera se transforma en el líder organizacional. Esta designación hace que tenga una gran responsabilidad ya que a partir de ese momento cumpla con la tarea se ser dechado desempeñándose con mayor empeño, dedicación, probidad en sus actividades sin descuidar la misión y visión.

Para finalizar, el octavo componente, es la influencia idealizada, Fischman (2005), manifiesta que, este se fundamenta cuando el encargado de conducir es primordial que sea modelo para los que laboran o participan. Según Bass (1992), esta persona inculca, infunde entusiasmo, consideración, deferencia y fiabilidad por eso entre los que laboran y el líder hay bastante compatibilidad y entendimiento y sobre todo desean copiar su forma de proceder por ser un ejemplo que los encamina.

El guía debe ser una persona íntegra con encumbrada moral para influenciar en el proceder de los demás, brindar mucha confianza para congeniar en sus reuniones de labor y tener la pericia para deliberar ética y honradamente

Todo lo mencionado, hace dar cuenta que, la labor del guía es de gran responsabilidad en sus acuerdos y ser coherente entre lo que predica

y lo que hace.

#### 2.4. Elementos del liderazgo.

Los elementos según de varios autores:

##### a) Líder o líderes.

Normalmente se le conoce como líder a las personas que cumplen las obligaciones de guía y que está encabezando una institución (Alles, 2012), no obstante Lussier & Achua (2010) manifiestan que los gerentes muchas veces no obligatoriamente tendrían la pericia de influenciar. También se reconocen como líderes a los sujetos que en ciertas circunstancias influyen en las personas con quienes laboran.

##### b) Seguidores.

Según Lussier & Achua (2010) los seguidores reciben la influencia de los líderes, por su parte Navarro (2009) toma en consideración que los individuos se influyen entre ellos ya que se distribuyen obligaciones con la finalidad de lograr propósitos comunes.

Bennis & Nanus (2008) contemplan que los seguidores no obedecen a las indicaciones sino más bien ellos mismo se unen.

##### c) Influencia.

Es cuando un líder al poner en conocimiento sus ideas logran su aprobación, generar e inspirar acogida al lograr que sus seguidores respalden y pongan en práctica las ideas impartidas.

Para Cruz Torres (2014) es la destreza de convencer ejercer autoridad a un grupo de individuos con la finalidad de alcanzar objetivos.

Maxwel (2014) es enérgico al manifestar que la certera medición del liderazgo es la influencia.

d) Objetivos

Es el producto que tanto líderes como seguidores desean lograr.

Siempre los objetivos deben ser claros, precisos y sobre todo redactados, pormenorizados, especificados en un plan y sobre todo inmersos en la misión de la institución (Maestro, 2009).

#### 2.4.1. Liderazgo transformacional

Según Bracho y García (2013) en su obra *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*, sostuvieron que:

El liderazgo logra motivar e incentivar a los seguidores a que reflexionen y participen activamente en los cambios del contexto interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; para que finalmente se activen para alcanzarla, dentro de un clima institucional armónico y sano, laborando con entusiasmo, con mucha mística, responsabilidad, productividad, altamente comprometidos con el fin de alcanzar los propósitos organizacionales de la institución. (p.167).

Fischman (2005) indica que la base fundamental del líder transformador es la interacción con su equipo, encamina todos los intereses que se desea lograr con un propósito colectivo, gestionando para el bien de todos y para uno mismo y buscando la mejora de una institución o empresa. Es el tipo de liderazgo más certero en favor de todos en forma unánime, siendo su cualidad la de predicar con el ejemplo y lograr el anhelo de toda persona el cual sería estar al servicio de los demás.

Velásquez (2006) menciona que el líder transformacional, en su orientación coherente, debe ser lo bastante para adaptarse y descartar paradigmas, el cual impide mejorar a su institución. Este tipo de

liderazgo permite que en situaciones difíciles estos líderes transformacionales son ejemplos de vida; es decir, hacen lo que predicán, lo cual infunden certeza y el compromiso con su equipo.

El líder transformacional es aquel que es capaz de salir de su zona de confort para enfrentar situaciones complejas en nuevos escenarios.

#### 2.4.2. Características del liderazgo transformacional

Varios autores quienes afirman que un verdadero líder transformador debe tener las siguientes características:

##### a. Carisma.

Para Bracho y García (2013), en su libro *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*, hacen una definición de la misma indicando 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. (p.168).

De los autores en mención anteriormente, se deduce que cuando un líder es carismático, los dirigidos son respetuosos, con gran lealtad y motivados; que además anhelan parecerse a sus líderes, también es normal sentirse deslumbrados por ellos y desean alcanzar los mismos objetivos. Si el líder es carismático propone maneras anti rutinarias de labor, entre tanto detecta novedosas ocasiones frente al acecho de peligros, evita la entropía.

Los seguidores se solidarizan con este tipo de líderes, desean seguirlos ya que les transfieren confianza, seguridad y eficiencia.

b. Creatividad.

Conger y Riggio (2007), donde en sincronía con lo establecido aseveran que, el líder creativo debe manifestar tolerancia para el estudio, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para atender amenazas, con serios compromisos de rectitud en las funciones que despliegan, debe ser un protagonista capacitado para de trazar y dirigir la transformación, por encima de los viejos paradigmas implantados.

c. Interactividad.

La interacción entre los miembros permite lograr los objetivos trazados por un grupo, empresa o institución.

Conger y Riggio (2007), afirman que los guías genuinos organizacionales, simboliza su medio o contexto, y sus simpatizantes son sujetos de enorme valor, contemplados en un nexo de continua interacción, cuya intención es inspirarlos, incentivarlos y enrumbarlos a alcanzar los objetivos trazados.

d. Visión.

La visión es una meta de plazo amplio en donde se indican las aspiraciones de una empresa y sobre todo el futuro que quiere lograr, la visión nos indica el camino seguro a seguir tanto para los líderes como para los miembros de la entidad.

Para Bass y Avolio (2006), cuando un líder muestra confianza en el nivel de competitividad que tienen sus seguidores, la visión debe ser muy sugerente, inspiradora para sus simpatizantes. Este tipo de líderes infunden a su gente a lograr esa visión planteada trabajando con mucho entusiasmo y dedicación destinando mayores esfuerzos para lograr esa meta trazada.

e. Ética.

Hablar de ética nos lleva a pensar e indicar que es un conjunto de normas, valores que rigen el actuar de las personas, trabajadores

y por ende mejoran el desarrollo de las actividades de una institución y que el auténtico líder respeta y practica las normas éticas, pero como una forma de vida y no obligada.

Riggio y Reichard (2008), que el líder transformacional se guía con un conglomerado de virtudes, cualidades donde fomenta su uso en la vida y actuación de sí mismo y sus seguidores. Cuando los líderes vivencian y comparten los valores son capaces de guiar, lograr esperanza y fiabilidad.

f. Orientación a las Personas.

Es cuando un líder se preocupa por los problemas, apremios y los acompaña, con los respectivos monitoreos, en la solución de éstos como si fueran suyos, desplegando de esta manera su alto sentido de empatía por su prójimo.

Velásquez (2006), cuando el líder, gracias a su perspicacia, avizora para atenderlos en forma pertinente y correcta; además genera un ambiente donde en los vínculos y lazos deben primar sobre todo el respeto y consideración.

g. Coherencia

Para Bass y Avolio (2006), coherencia es la real congruencia entre lo que se piensa, se predica y lo que se hace. Y si el líder se equivoca, puesto que es factible por ser humano, debe dar ejemplo de rectificación y modificar su comportamiento siempre por la buena marcha de la empresa.

Velásquez (2006), indica también, que el líder transformacional para poder practicar la coherencia, debe ser como una plastilina flexible, adaptable, tener la capacidad de eliminar paradigmas que pueda generar amenaza en contra de la empresa o institución y que ante las situaciones complejas deben inspirar confianza a su grupo, y estar listo y presto a proponer las soluciones pertinentes, pero siempre manteniendo coherencia entre el ser, decir y hacer para la buena marcha de una empresa que dirige.

## 2.5. Gestión Escolar

Son las ejecuciones sistematizadas de construir, diseñar y evaluar la labor educativa. Su finalidad primordial es contribuir a la mejora de la calidad educacional, es aquí la institución educativa esboza, ejecuta y examina los proyectos, logrando obtener la calidad esperada.

Sandoval (2000) puntualiza que es un acto social de los involucrados en la producción de proyectos todos con la finalidad de perfeccionar y lograr una educación de calidad.

Es imprescindible la gestión escolar para lograr estudiantes aptos para hacer frente al mundo y lograr una transformación relevante. Es primordial que en la escuela todos se comprometan a lograr el perfeccionamiento en la educación.

Para que la gestión escolar sea valiosa es primordial se tome en consideración las experiencias, capacidades, habilidades, cualidades de todo el personal para lograr los propósitos trazados.

Según De la O Casillas (2014) La gestión escolar sigue un protocolo que recalca la obligatoriedad de la labor en equipo, involucra la elaboración, diseño y valoración de la labor pedagógica.

Podemos comprender que es facultad de causar innovadoras estrategias institucionales, incluye a toda la población escolar con intervención pluralista, que democráticas que respaldan el ejercicio de los educadores, líderes mediante la elaboración de proyectos educativos apropiados a las particularidades y exigencias de cada institución educativa, abarca la forma de originar juicios, la creación de objetivos y finalidades, delimitación de juicios, la disposición de elementos técnicos y humanos para lograr los objetivos trazados. Podemos reconocer grandes áreas de la gestión escolar, las cuales son: la gestión directiva, académica, administrativa y de la comunidad.

### 2.5.1. Gestión directiva.

La gestión directiva en educación es una categoría donde confluyen diferentes conceptos que la delimitan, caracterizan y sustentan desde el quehacer de los directivos docentes, siendo ésta un campo de acción que comprende las tareas académicas, administrativas y financieras, de gestión de la comunidad y trabajo.

La gestión directiva es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución.

Son los líderes de la escuela. Desde su condición deben lograr inserción de todos los involucrándose la mecánica educativa, que cumplen una tarea de impulsar la exigencia de perfeccionamiento y de accionar espacios de colaboración y apoyo.

### 2.5.2. Gestión Pedagógica y Académica

Los directores junto a los docentes de todos los niveles son los responsables de lo que acontece en los salones y del modelo de aprendizaje. Su función debe estar centrado en control continuo del programa académico, estimular una educación inclusiva y adecuado a las exigencias de los estudiantes, así como comunicarse con los asesores y padres en el acompañamiento de los estudiantes.

Podemos nombrar los beneficios de la gestión educativa:

- Mejor convivencia.
- Mayor participación.
- Proyectos educativos visionarios.
- Toma de decisiones pertinentes y acorde al contexto.
- Currículo adaptado a las necesidades escolares.
- Mejor manejo de recursos y su uso óptimo.
- Institución inclusiva.

### 2.5.3. Gestión Financiera y Administrativa

La función de la contabilidad y de la administración se consideran uno de los soportes de la gestión educativa. Esto se logra a través del uso eficaz de los medios financieros y humanos, es fundamental para poner en marcha los proyectos planteados por la institución.

El administrador es el gestor de esta área. Entre sus obligaciones están diseñar el presupuesto de la institución, los ingresos, pagos de cuota, entre otros, que mantienen la entrada de dinero a la institución.

La eficacia en sus labores afecta en la capacidad de ejecutar los propósitos y proyectos planteados desde otros sectores de gestión y para que la institución sustente su engrandecimiento, de manera que logre el proyecto institucional.

### III. Metodología

### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Enfoque: La actual tesis o disertación evidencia el enfoque cualitativo, concordando con Hernández-Sampieri (2018) basa sus interpretaciones de acuerdo al resultado obtenido por el indagador y entrega información beneficiosa y provechosa por ser explicativo ya que se trata de estudios únicos y complejos, ya que no hay dos investigaciones cualitativas iguales.

Método: En cuanto a las investigaciones cualitativas el método fundamental y por excelencia del cual haré uso será el método hermenéutico y la triangulación metodológica.

Darío Ángel (2010), admite a la hermenéutica como el método fundamental para entender y asimilar los fenómenos sociales y así digerir su comportamiento.

Mediante la hermenéutica se analiza el contexto, para comprender diversos elementos como lo social, político, económico, que surgen dentro de él y explicar que el contexto afecta el proceder de los integrantes, donde el investigador debe involucrarse para poder explicar y comprender el comportamiento de los investigados.

Según Arias (1999), manifiesta que la triangulación es la mezcla de dos o más recopilaciones de datos para lograr una variedad de perspectivas o visiones, donde el tiempo y el lugar tienen mucha importancia.

Además, este método coadyuva a incrementar la objetividad y así los hechos logran su confiabilidad. En la triangulación se coteja las diversas fuentes de opinión donde se utiliza los datos de las entrevistas realizadas.

Tipo de investigación: El estudio a elaborarse es de tipo básico que incluso es conocida como investigación pura o teórica, pues tiene como finalidad perfeccionar el entendimiento del problema, se focaliza en la evolución de la sapiencia y no así de resolver los obstáculos para optimizar la situación existente. Es explicativa y analítica.

Diseño de investigación: El diseño de investigación usado es el estudio de casos:

Ya que este diseño sirve para entender desmenuzadamente el fenómeno de la educación ya que este es muy complejo, explican y pormenorizan las entidades sociales y educativas. Tiene como meta generar hipótesis buscando la causa de que motivo su estudio.

Para Villarreal y Landeta (2010), el estudio de casos posibilita entender un acontecimiento que pasó en una entidad y es apto para investigar y procura explicar los resultados encontrados.

### 3.2. Categorías y subcategorías:

Entre las categorías tenemos:

- Liderazgo transformacional.
- Gestión escolar

Categorías	Subcategorías
Liderazgo transformacional	Liderazgo
	Líder
	Liderazgo transformacional
	Características del liderazgo
Gestión escolar	Gestión directiva
	Gestión de la comunidad

### 3.3. Escenario de estudio:

Determinar el lugar donde se conseguirá la indagación es imprescindible para el logro y consecución de los resultados. Obtener un buen contexto que debe cumplir con requisitos como el tiempo, el espacio físico con toda su realidad forma parte de su realidad.

El escenario de estudio será la I.E “José Pardo” de Chalhuanca.

### 3.4. Participantes:

Los participantes son las personas que cumplan con los requerimientos de la investigación, para poder lograr datos de calidad y confiabilidad. Es el sujeto clave para elaborar el estudio.

#### 3.4.1. El informante:

Es el núcleo del motivo de estudio ya que sus experiencias ayudaran al indagador para dar paso a otros sujetos y permitir estudiar la realidad que se desea estudiar.

Sánchez (2012) que las personas obran y expresan de acuerdo a sus vivencias y experiencias por lo que entienden de distinta manera los motivos colectivos.

Alejo y Osorio (2016) en su libro Gaceta pedagógica indica que en las investigaciones no es lícito conocer la cantidad de informantes, ya que esto se debe conocer luego de las primeras entrevistas. Esta elección se elabora utilizando variadas estrategias.

#### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

##### 3.5.1. Técnicas:

Entrevista: En este estudio se usará la técnica de la entrevista donde el informante y el entrevistador se verán las caras, donde se llevará a cabo un dialogo privado y reservado, ya que ellos nos transferirán su información muy confidencial y reservada que nosotros debemos guardar y evitar divulgar.

Según Schwartz y Jacobs, (1984), Los informantes han escuchado, vivenciado, experimentaron la coyuntura motivo de investigación.

Según López y Deslauriers (1994), en su libro La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social sostuvo que: “La entrevista forma parte de la batería de técnicas de la investigación cualitativa, esta a su vez, forma parte de una manera de enfocar la realidad que es el método inductivo”. (p.3).

La entrevista debe compilar algunos requisitos como:

- Debe originarse de los objetivos generales para poder obtener información para hacer el análisis y luego interpretar toda la información que nos puedan brindar los entrevistados o informantes.
- Debe instaurarse vínculos interpersonales entre el entrevistador y

entrevistado.

- El investigador debe usar la información sin ser sesgada ni cambiada, pues este reporte servirá para el análisis e interpretación.
- Emplear un lenguaje verbal adecuado y tomar en cuenta los gestos.

Tipo de entrevista: en este trabajo investigativo se empleará la entrevista semiestructurada.

Según Hernández et al. (2018), indicaron: “Constituye un intento dirigido a complementar las ventajas de las entrevistas cualitativas con aquellas que ofrecen las entrevistas estandarizadas” (p.125). Se puede entender que se intenta inspeccionar información no es estructurada por lo que obtiene máxima profusión de datos cualitativos.

La entrevista semi estructurada, trata de una guía organizada con un listado, anteladamente procesada con la temática que el investigador se plantea. No obstante, este tipo de entrevista le concede al investigador máxima flexibilidad a la forma, ordenamiento, lenguaje aplicado en el momento en que se hace uso de la entrevista.

Se usará la entrevista individual ya que ésta es la que recoge una información más verídica en contraposición a la entrevista grupal.

### 3.6. Procedimientos:

La información se recogerá por medio de la entrevista que se ejecutará de manera individual para lograr el máximo confiabilidad de las opiniones de los participantes, una vez realizada las entrevistas se hará:

1) El establecimiento de la revisión del material logrado en la entrevista, en esta fase se identificarán si están completas las informaciones recogidas y también permite la cuantificación de los datos.

2) Codificarán los datos para lograr conseguir una descripción más completa, hacer resúmenes, suprimir información no relevante. Esta codificación se lleva a cabo de dos maneras: la primera se codifican las unidades en categorías, y la segunda se compararán esas categorías,

agrupándolas y vinculándolas entre sí.

3) Interpretación de los datos diseñando cuadros que resuman lo encontrado.

4) Los datos encontrados se ubicarán en el contexto de donde se obtuvo la información.

5) Se asegurará la confiabilidad y la autenticidad de los resultados obtenidos, ya que se debe hacer una evolución pormenorizada sobre si se obtuvo la información suficiente.

Un aspecto muy importante que debemos tomar en consideración es la triangulación que consiste en reunir y examinar los datos a fin de confrontarlos e interpretarlos.

La triangulación de fuente permitirá percibir si la información recogida por una fuente es corroborada por otra.

### 3.7. Rigor científico.

Se tomará en cuenta:

- Credibilidad: Es lograda cuando el investigador haya recolectado la información de los entrevistados y también haya observado esto conduce a la satisfacción y es reconocida como verdad cercana.
- Transferibilidad: Se refiere a la facultad de universalizar los productos de la investigación hacia la población de la cual se estudió, esto podrá ser posible con la ejecución de especificaciones las cuales admitan hacer comparaciones.

Según Plaza, Uriguen y Bejarano (2017), "la transferibilidad es el puente entre la validez externa y generabilidad, refiriéndose a socializar los resultados a otras poblaciones". (p.346).

- Confirmabilidad: llamado como la neutralidad de los datos registrados, a través de la entrevista en nuestro caso.
- Dependencia: conocida también como consistencia, se encarga de la estabilidad de los datos, es un criterio que causa polémica entre los indagadores cualitativos.

### 3.8. Método de Análisis de información

En las investigaciones cualitativas donde su estructura es flexible y emergente o naciente, y que va variando en el transcurso de la investigación. La tabulación, el análisis e interpretación de resultados no son rígidos, pues, se van adecuando a las circunstancias y descubrimientos que se presenten. La interpretación de los datos encontrados se orienta a describir, clasificar y explicar todo lo estudiado. Este análisis comienza desde el inicio de la indagación y prosigue incluso hasta su finalización.

Hay muchos métodos para analizar la información cualitativa:

#### a. Revisión del material.

Sirve para comprobar si están completa la información levantada en las entrevistas, observaciones para poder decidir si debemos regresar al lugar y buscar más información. Una vez uno va examinando esta información se debe meditar, este comportamiento inductivo permite hacer hipótesis, extraer hipótesis, elaborar conclusiones iniciales y originar ideas.

#### b. Realización del análisis de contenido.

Es una técnica que faculta la exploración y cálculo de los datos logrados a través de innumerables métodos, como las preguntas abiertas de encuestas, entrevistas, registros de observaciones, documentos oficiales. Mientras que para algunas especialidades procesar información es una técnica para otros se considera como método. El análisis de contenido se realiza utilizando la codificación.

#### c. Codificar los datos.

En las investigaciones de tipo cualitativo se debe codificar los datos para lograr una representación más acabada, sintetizarlos, suprimir información no importante, hacer estudios cuantitativos de esa información cuando sea necesaria. Este proceso de codificación se desarrolla en dos partes:

Primeramente, se codifican las unidades en categorías y en segundo lugar, se comparan las categorías buscando reuniones y probables nexos entre ellos.

d. Interpretar los datos.

Para la ejecución se debe esbozar esquemas, matrices o cuadros que sinteticen la información descubierta, permitiendo la explicación de los datos, dando énfasis a la explicación de cada categoría, encontrar el significado, planteando la periodicidad con que se da y las relaciones de tiempo y causa.

e. Describir contextos, eventos, situaciones y personas sujetos de estudio.

Los datos interpretados se deben ubicar en su real contexto y características del lugar. La calidad de la interpretación de los datos depende grandemente del grado en que se profundiza en estos aspectos y se vinculan con las categorías de información encontradas.

f. Asegurar la confiabilidad y validez de los resultados.

A diferencia del análisis cuantitativo, donde se usan métodos estadísticos, el cualitativo requiere de una valoración pormenorizada, apreciando si se acopió averiguación suficiente mediante diversos métodos y procedimientos aptos para la investigación, para certificar la seguridad de los resultados y lograr comprobaciones y deducciones. Los resultados, es decir, que se pueda hacer constataciones e inferencias, asegurando y garantizando la verdad.

Se puede usar definitivos ordenamientos como la triangulación que radica en congregar y examinar datos por diferentes ángulos con el propósito de constatarlos y explicarlos.

La triangulación debe ser de origen, si las informaciones extraídas de por una fuente son confirmadas por otra, interna cuando entre investigadores, observadores y actores cotejan para detectar coincidencia y contradicciones en las informaciones; metodológica

cuando se emplean diferentes métodos y /o instrumentos a una misma materia de estudio; temporal busca establecer la permanencia de una indagación en el tiempo, espacial contraste en función de las culturas, lugares o contextos y es teórica cuando se examinan hipótesis para descifrar las identificaciones acopiadas

#### 3.8.1. Sobre las conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones y recomendaciones son los resultados de los estudios, interpretación y generalización de las consecuencias y demuestran la obtención de los propósitos trazados en la indagación, y deberán ser esbozados claramente y sin ambigüedades. También se debe tomar en cuenta cuando se enuncien lo siguiente: Establecer si la hipótesis trascendió y fue justificada o descalificada. Mostrar si los elementos que acceden la demostración de esa aprobación o no aprobación en uso de los propósitos que se trazaron en la indagación. Manifiestar las restricciones dadas por el nivel de generalización o de transferibilidad de las consecuencias a otros sitios parecidos. Se dan las sugerencias considerando el contexto en que se halla restringido la dificultad y enunciar indicaciones precisas de probables desenlaces o decisiones. Se encomienda mostrar las medidas asociadas y sistemáticas en características usuales, que estén asociadas entre sí e indicar qué dependencia podría hacerse cargo de ellos.

#### 3.9. Aspectos éticos.

##### 3.9.1. Beneficencia.

Es una obligación ética de la búsqueda del bien para las personas que participan en la investigación, con la finalidad de conseguir los grandes provechos y comprimir al minúsculo los peligros de los que procedan capitales perjuicios. Por la beneficencia se minimizan los daños y maximizan de beneficios. Este principio demanda que concurra un estudio de los peligros y los beneficios de las personas, certificando que exista una tasa riesgo/beneficio favorable hacia el sujeto de investigación.

### 3.9.2. Justicia.

Este principio se relaciona a la equidad en la distribución de los individuos de exploración, de modo que el esbozo del estudio de indagación acceda que las obligaciones y los bienes estén repartidos honestamente a los sujetos de investigación. Es decir, los sujetos no deben ser elegidos en razón que están fácilmente disponibles o porque su situación los hace más fácilmente reclutables, como sería el caso de sujetos institucionalizados o individuos de menor jerarquía.

### 3.9.3. No maleficencia.

El principio de no maleficencia es considerado el más importante, y significa que cualquier acto médico debe pretender en primer lugar no hacer daño alguno, de manera directa o indirecta.

### 3.9.4. Autonomía.

Este principio plantea una obligación amplia y abstracta que no permite cláusulas de excepción, como por ejemplo debemos respetar los puntos de vista y derechos del resto de las personas, siempre que sus ideas y acciones no supongan un grave perjuicio para otros. De esta obligación deriva el derecho a la autodeterminación, que defiende una serie de derechos de autonomía, incluyendo los de confidencialidad e intimidad. Para que este principio sirva de guía práctica para la conducta tiene que ser especificado en función del contexto, y si la especificación es apropiada señalará cuáles son las excepciones válidas. Este proceso de especificación dará lugar a derechos y obligaciones de libertad, intimidad, confidencialidad, sinceridad y consentimiento.

#### IV. Resultados y Discusión

#### 4.1. Tratamiento de Resultados

En el presente estudio, se realizaron seis entrevistas (vistas en el anexo), a los docentes de la institución educativa “José Pardo” de Chalhuanca, siendo los principales participantes en la dinámica del desarrollo de la mencionada institución educativa primaria y que permanentemente interactúan con los directores que hacen el papel de líderes.

Se planteó seis (06) preguntas para absolver los problemas en esta investigación.

¿Cuál es la importancia del liderazgo transformacional en la mejora de la gestión escolar?

¿Qué cualidades debe reunir un auténtico líder transformacional para la mejora de la gestión institucional?

¿Cuáles son las dificultades que no permiten una eficaz gestión institucional y escolar?

Con el propósito de resolver los cuestionamientos planteados sobre la importancia del liderazgo transformacional en la mejora de la gestión institucional, qué cualidades debe reunir o tener un auténtico líder transformacional para la mejora de la gestión institucional y cuáles son las dificultades que no permiten una eficaz gestión institucional y escolar, por lo que preguntamos a los entrevistados lo siguiente:

Sobre qué entiende usted por liderazgo transformacional, frente a esto respondieron que el liderazgo transformacional es la capacidad del líder que inspira para promover cambios o la capacidad que promueve transformación y crecimiento mediante el compromiso voluntario de sus trabajadores.

En cuanto a la pregunta, cuál es la importancia que Ud. le otorga a una gestión escolar, manifiestan que la importancia al respecto radica en que mejora la calidad de la gestión escolar administrativa y pedagógicamente, además porque permite concretizar los compromisos, planes y proyectos de la gestión escolar.

Respecto a la pregunta, cómo considera Ud. que el liderazgo transformacional

contribuye a una adecuada gestión escolar, los docentes entrevistados sostienen que, el liderazgo transformacional contribuye en generar un buen contexto o clima para el buen desempeño de todos los trabajadores, lo cual también permite el logro de la misión y visión de la institución educativa.

Frente al cuestionamiento de la cuarta pregunta, cuáles son las características que debe reunir un auténtico líder transformacional, nuestros entrevistados respondieron, que las características que deben reunir o poseer el líder transformacional son: deben ser ejemplo de vida personal y profesionalmente muy éticos. Mantener un espíritu optimista y frente a la realidad de sus compañeros de trabajo ser empáticos; también crítico reflexivos y acompañados de gran inteligencia interpersonal e intrapersonal.

Los docentes entrevistados, frente a la pregunta cuáles son las dificultades que se encuentran en la institución para mejorar la gestión institucional, respondieron que, el desconocimiento de la gestión escolar por desidia, genera un pésimo liderazgo. También señalan que otra de las dificultades es la inestabilidad laboral de los docentes contratados da lugar a la falta de compromiso de algunos docentes o mayormente en este grupo sedentario.

Finalmente con respecto a la última pregunta, qué problemas se presentan para lograr una adecuada aplicación de liderazgo transformacional, los docentes sostienen que es un problema cuando el líder presenta conductas inadecuadas, generando problemas entre los miembros del grupo; del mismo modo señalan también que la falta de motivación genera un pésimo clima institucional; además es un problema, el desconocimiento de liderazgo transformacional por los directores, es lo que también sostienen los docentes. Culminamos la entrevista agradeciendo a cada uno de los docentes entrevistados en su respectivo momento.

#### 4.2 Discusión

Concluido el proceso de recolección de información de los protagonistas principales de la institución educativa “José Pardo”, será necesario hacer el análisis de lo expuesto en esta investigación con los antecedentes tomados en cuenta, de tal manera podamos encontrar coincidencias, divergencias que permitan potenciar nuestra investigación.

Luego de analizar diversas fuentes teóricas y así como experiencias directas de los docentes entrevistados, que laboran en la institución educativa “José Pardo” de Chalhuanka, manifiestan que el liderazgo transformacional es un estilo de ejercer liderazgo sobre un grupo de personas con la finalidad de generar cambios en el aspecto organizativo administrativo de una empresa o de una institución escolar; también con la finalidad de generar cambios de actitud en la forma de asumir responsabilidades o en el cumplimiento de funciones orientados hacia el logro y optimización de las metas de la gestión escolar. Así mismo lo manifiesta Gómez (2015), sobre el concepto de liderazgo, donde sostiene que es un “proceso de guiar las funciones de los integrantes de una corporación” o lo cual también va relacionado con guiar o dirigir una institución, pero ante todo influenciando en la conducta de las personas hacia el logro de objetivos, como lo sustenta Certo, 2001. Habiendo primeramente enfocado los aspectos conceptuales sobre liderazgo, lo cual se considera pertinente, porque cualquier docente que asuma la dirección debe tener claro estos conceptos ya que asumirá un papel protagónico como líder, de tal manera y tener la idea clara de qué estilo de liderazgo debe de asumir en la institución a dirigir o cumplir con la misión de director líder.

Con relación a nuestro problema específico sobre cuál es la importancia del liderazgo transformacional en la mejora de la gestión escolar, los docentes entrevistados nos manifiestan que es crucial cuando se quiere cumplir con eficiencia y eficacia en la gestión escolar, porque consideran que el liderazgo transformacional es una capacidad muy importante que permite promover cambios o inspira la transformación y crecimiento de una empresa o institución educativa, cuando el director logra el compromiso voluntario de los docentes trabajadores; así mismo lo corrobora en el antecedente nacional, donde Monzón Condori, Giovanna (2020), en su trabajo de investigación cuyo objetivo era fundamentar la trascendencia del liderazgo transformacional y el ejercicio directivo, concluyendo que era muy importante para fortalecer el clima organizacional y que para lograr los cometidos en los centros escolares se logra con el requisito esencial de la

autoridad del director y con el apoyo que debe recibir de sus compañeros de trabajo. Así mismo lo señala dentro de los antecedentes internacionales López-Vilches, Jorge Jesús, Grau-Alberola, Esther, Gil-Monte, Pedro R. España (2018); quienes en su trabajo de investigación sobre la implicancia del liderazgo transformacional en el síndrome de quemarse por el trabajo y de cuyos resultados, aconsejan apoyar en la alineación de líderes transformacionales, como los agentes decisivos del crecimiento de salud ocupacional, para la eficiencia y rédito institucional. Garcés Bedoya, Adriana Del Pilar; García Trivalvo, Fabián Armando; Sánchez Córdova, Winston. Colombia (2015), donde ellos consideran que el liderazgo transformacional es importante para el crecimiento social como una contribución desde la pedagogía social, nos confirma la importancia del liderazgo transformacional, al arribar a la conclusión de que todos los actores deben desarrollar diversas cualidades de líder para que la sociedad mejore sus condiciones de vida y poder satisfacer una serie de carencias y demandas materiales, económicas, sociales, emocionales y hasta ecológicas. Como vemos al hacer el análisis crítico reflexivo desde los aportes de los actores de nuestra población en estudio y con el aporte de estudios en el ámbito nacional e internacional, cumplimos con el objetivo de confirmar sobre la valía de la importancia del liderazgo transformacional en la gestión escolar.

Aún en esta coyuntura los directores desconocen las cualidades que debe reunir un director como auténtico líder, por lo tanto es un objetivo importante establecerlas, así también lo confirman con sus respuestas los docentes informantes al manifestar que un director como líder, debe ser ejemplo de vida personal y profesionalmente; en este sentido cuando se refiere a ser ejemplo, es que justamente la forma de actuar del director será un referente para los demás tanto en el aspecto personal, así como también en cuanto a su ética profesional. Fuera de esto, manifiestan también que el director debe ser empático y optimista; pero es importante que sea crítico reflexivo y poseedor de una gran inteligencia emocional. Referente a este aspecto sobre las cualidades del líder, podemos hallar sustento en los aportes de los antecedentes internacionales, como Rojas Carrasco OA (2020), en su

tesis sobre “El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista”, donde la intención es la cimentación de un conjunto de principios y conocimientos del liderazgo transformacional con sentido humanista, lo cual implica impartir los aspectos teóricos pero esencialmente comprendemos implícitamente que todo esto tiene que ir acompañado de modelos o ejemplos de vida ante todo para corroborar los preceptos impartidos. Por eso deduzco que no se puede guiar la conducta de las personas como lo señala Certo (2001) y Rojas (2017), sin mediar los ejemplos de los líderes, ya que son las acciones de los modelos que arrastran antes que los preceptos. Finalmente, Hutchinson (2019) nos confirma al señalarnos desde las bases teóricas cuando sostiene que el líder: “es el modelo o ejemplo que el grupo o equipo debe tener en cuenta para seguir sus pasos”, por lo tanto, estos ejemplos se pondrán de manifiesto en la institución o escuela, donde el director será ejemplo de vida en todos los aspectos, con los que alimentará a sus seguidores. En este aspecto también concuerda Fischman (2005) cuando se refiere a la influencia idealizada, donde el director que es el encargado de conducir, nos indica que es primordial que sea modelo para los que laboran o participan en todas las actividades al lado del líder; entonces queda claro al respecto que en este aspecto se refiere pues a la coherencia como lo señala Bass y Avolio (2006) quién nos aclara que es la congruencia entre lo que se piensa, se predica y lo que se hace; por lo tanto si el líder se equivoca tiene que ser el primero en dar muestra de rectificación y alterar positivamente su conducta por la buena marcha de la escuela.

Con respecto a la problemática sobre las dificultades, que no permiten una eficaz gestión institucional, los docentes encuestados nos permiten cumplir con el último de nuestros objetivos que es justamente analizar los obstáculos o dificultades que se interponen en el logro de una eficaz gestión institucional escolar, al manifestarnos que la desidia y la falta de liderazgo del líder o director es una de las dificultades, lo cual va a ser la causa de otra dificultad, desde el análisis personal, en el sentido que considero que lo uno lleva a lo otro. Por lo tanto, el escaso liderazgo y la desidia del director coadyuvará en la falta de compromiso del resto de los

docentes y de los demás servidores públicos de la escuela, más aun teniendo en cuenta sobre la influencia idealizada como lo manifiesta Fischman. Finalmente, esto corroboraría que el líder de la institución desconoce la importancia del liderazgo transformacional en el logro de una buena y eficaz gestión escolar de la institución.

## V. Conclusiones

Al final del trabajo, este capítulo, en consonancia con los objetivos formulados originalmente, resume las principales conclusiones:

1. En vista que toda organización empresarial o escolar tiene una serie de deficiencias, dificultades y diversos problemas, pero también metas que cumplir, por lo tanto todo este conglomerado de situaciones exigen a cualquier director afrontar estas situaciones bajo el enfoque de liderazgo transformacional, en vista que este estilo de liderazgo reúne todas los elementos para sortear las dificultades y poder generar los cambios necesarios y poder comprometer al resto de los docentes al logro de los objetivos institucionales. Lo cual confirma entonces, la gran importancia que tiene el ejercicio de un liderazgo transformacional en una institución con muchas debilidades, que logrará cambios, en vista que este estilo aplicado por el líder, inspira compromiso, creatividad; así como lo señalan diversos trabajos de investigación y lo manifestado por los docentes entrevistados, entonces concluimos que el liderazgo transformacional es de vital importancia en el logro de una eficaz gestión escolar de la I.E. “José Pardo” de Chahuanca.
2. El aporte de los docentes entrevistados con relación al problema sobre qué cualidades debe poseer un auténtico líder, nos confirma el objetivo de establecer las características y cualidades de éste líder; por lo tanto los aportes de los antecedentes nacionales e internacionales y el marco teórico, nos hace concluir, que las cualidades que debe poseer un verdadero líder de nuestra institución tiene que ser el de un líder transformacional, porque sólo estas características contribuirán a que los docentes de la institución al seguir el ejemplo de este estilo de liderazgo cambiaremos los resultados de siempre y mejoraremos en la eficacia de la gestión escolar; además nos ayudará a formarnos como otros líderes transformacionales, porque todos los docentes también somos líderes de nuestros alumnos y padres de familia.
3. Finalmente podemos concluir que un líder que desconozca sobre liderazgo, no tendrá bien claro la importancia de ejercer un estilo de liderazgo transformacional que le permitirá gerenciar adecuadamente una institución

pública escolar como la escuela de “José Pardo” de Chalhuanca o cualquier otra escuela. Entonces podemos afirmar que este desconocimiento al director o directores no le permitirá revisar sus cualidades o virtudes y potenciarse de las que le falten, porque justamente desconoce cuáles son las cualidades o características del líder transformacional para constituirse en un verdadero líder, ya que no existen los líderes perfectos; los líderes se forman, se capacitan y estudian bastante, es decir, se nutren intelectualmente de un marco teórico para luego poner en práctica en su contexto de trabajo.

## VI. Recomendaciones

1. Que los directores deben hacer estudios de post grado en gestión pública para empoderarse de nuevas estrategias, abordar temas de gestión y liderazgo transformacional de manera que mejoren su tarea de líder.
2. Que los directores deban poseer cualidades de auténticos líderes transformacionales, para guiar de manera adecuada una institución educativa para lo cual deben estar en constante actualización e investigación sobre las formas y maneras de ser una líder que encamine bien a su institución y ser ejemplo de vida de sus docentes.
3. Generar espacios de reflexión y evaluación, para diagnosticar las debilidades o dificultades en cuanto a liderazgo transformacional, gestión institucional y pedagógica, resultado de estas reuniones serían proponer los planes de mejora tanto en el aspecto administrativo y técnico pedagógico y así lograr compromisos de cambios de actitud de los conformantes de la comunidad educativa, para recibir charlas de liderazgo o asumir compromisos de estudio de postgrado en gestión pública.

## Referencias

- a. Alejo, M. y Osorio, B. (2016). *El informante como persona clave en la investigación cualitativa*. Gaceta pedagógica.
- b. Arias Valencia, M. M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones.
- c. Barrientos Noriega, A. I., & Taracena Ruiz, E. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista mexicana de investigación educativa*, 13(36), 113-141.
- d. Bass, Bernard y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- e. Bracho, P y García, G. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 15(2),165-177.
- f. Campos L. (2012) *Estilos de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla- Región Callao*. Tesis para optar el grado de maestro en educación, universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Disponible: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012\\_Campos\\_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20)
- g. Cornejo, Marcela. (2006). *El enfoque biográfico: trayectorias, desarrollos teóricos y perspectivas*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto, 15(1) <https://www.redalyc.org/pdf/967/96715108.pdf>
- h. Fischman, D. (2005). *El líder transformador I*. Lima: Orbis Ventures S.A.C.
- i. Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., Moreno, L., (2018). *Metodología de la investigación científica*. (1ra ed.). Editorial Área de innovación y desarrollo.
- j. Hernández-Sampieri, R y Mendoza, C, (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- k. Herrera, J. D. (2011). La propuesta hermenéutica como crítica y como criterio

del problema del método. *Estudios de filosofía*, (43), 9-29.

- l. López Estrada, R. E., & Deslauriers, J. P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social.
- m. Mendoza, M y Ortiz, C. (2016). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en las cultura organizacional y eficacia de las empresas*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión*, 15(1),118-134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- n. Navarro, M. (2004). *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*. México.
- o. Ortega Ruiz, R., Rey, R. D., & Sánchez, V. (2012). Nuevas dimensiones de la convivencia escolar juvenil: ciberconducta y relaciones en la red: ciberconvivencia. Ministerio de Educación.
- p. Plaza, J., Uriguen, P. y Bejarano, H, (2017). *Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa*. *Revista Arjé*, 11(21), 352-357.
- q. Schwartz, H., & Jacobs, J. (1984). La observación participativa y la entrevista. *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*, 3, 62-72.
- r. Yarleque, J. (2018). *El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la I.E 20321 Santa Rosa nivel primaria del distrito de Huacho [tesis de Maestría]*. Repositorio institucional UNJFSC. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2586>
- s. Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 16(3), 31-52.
- t. Parra, O. B., & Guiliany, J. G. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. *Telos*, 15(2), 165-177.

## Anexos

## Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos

### Guía de entrevista

#### Pregunta 1

¿Qué entiende Ud. ¿Por liderazgo transformacional?

#### Pregunta 2

¿Cuál es la importancia que Ud. le otorga a una gestión escolar?

#### Pregunta 3

¿Cómo considera Ud. que el liderazgo transformacional contribuye a una adecuada gestión escolar?

#### Pregunta 4

Según su criterio ¿Cuáles son las características que debe reunir un auténtico líder transformacional?

#### Pregunta 5

Según su experiencia, ¿Cuáles son las dificultades que se encuentran en la institución para mejorar la gestión institucional?

#### Pregunta 6

Según su experiencia, ¿Qué problemas se presentan para lograr una adecuada aplicación de liderazgo transformacional?

ANEXO 3: Matriz de desgrabación de la información

Transcripción de respuestas/ discursos en la entrevista

Pregunta 01: Qué entiende Ud. ¿Por liderazgo transformacional?

Respuesta de E1	Respuesta de E2	Respuesta de E3	Respuesta de E4	Respuesta de E5	Respuesta de E6
El liderazgo transformacional puedo decir que es un estilo de liderazgo que se presenta en aquellas personas que poseen una personalidad fuerte, una visión para trabajar en equipo, los líderes transformacionales alientan, inspiran y motivan a los empleados para innovar, crear cambios, de manera que, ayudan a crecer a una empresa, a una institución y dar forma al éxito y al futuro de la	El liderazgo transformacional es la forma como asume una responsabilidad una determinada persona en una determinada institución, es aquella persona que alienta, a sus trabajadores, a sus socios, colegas que inspira trabajo, compromiso, que motiva dentro de la institución donde se encuentra, es aquella persona que innova permanentemente, crea cambios de manera que ayuda a crecer una	Es el ejercicio del liderazgo mediante la motivación permanente a los seguidores para mejorar su desempeño; ello implica al mismo tiempo, la identificación con las necesidades, intereses y expectativas permitiendo el desarrollo de sus potencialidades. El líder transformacional posibilita cambios positivos en los seguidores, preocupándose por las tareas y el	El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que surge en el campo empresarial y trasladado al campo educativo, es aquel que promueve el cambio en los seguidores en aspectos profundos como valores y creencias, y para este tipo de liderazgo es importante el carisma y la capacidad para influir en los miembros de la institución en creer	El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo nuevo que tiene que ver con alimentar, inspirar, motivar a los trabajadores de una institución educativa en el sector educación y más como una gestión empresarial, donde se saca el superávit y sacarle los mejores parabienes a un trabajo de lo que es calidad de servicio, calidad de recepción, hoy por hoy sería importante hacer	El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes quienes reconocemos y atribuimos el mando del director. ... A través de su estudio reconociendo las características y cualidades del liderazgo transformacional en él, que les permite influenciar, alentar, inspirar, motivar y crear cambios de manera que ayuden a crecer como institución

institución del que está a cargo.	determinada institución de manera que garantice el éxito, asimismo fomenta el cambio, la creatividad, que dirija, guie de manera voluntaria a sus colegas. Aquél líder transformador definitivamente va a tener detrás mucha gente que le seguirá de manera voluntaria, no obligada.	bienestar de aquellos. Es así como se hace acreedor de la confianza y el respeto de los demás. En este entender, es muy importante identificar las dificultades, reconocer y estimular sus logros de los seguidores.	en la visión de la institución que propone.	esta práctica de este paradigma del liderazgo transformacional.	educativa, en beneficio especialmente de los estudiantes y todos los actores de la educación, todo esto se logra debido al compromiso que tiene uno
-----------------------------------	--	--	---	---	---

Pregunta 02: ¿Cuál es la importancia que Ud. le otorga a una gestión escolar?

Respuesta de E1	Respuesta de E2	Respuesta de E3	Respuesta de E4	Respuesta de E5	Respuesta de E6
Tratándose de una gestión escolar primeramente habría que entender que gestión proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia	Creo que en este tema es importante tomar en cuenta el fortalecimiento de las secretarías del consejo de educación, fundamentalmente	La gestión escolar es importante porque permite cumplir con calidad y eficiencia la misión de la institución. Dentro de la dimensión de	La importancia que se otorga a la gestión escolar es en función a los 5 compromisos de gestión escolar, por lo que se alinea a los instrumentos	Pienso que lo más importante para una gestión escolar, es la clave del éxito el liderazgo, la institución debe estar liderada por	La gestión escolar es muy importante. Es la capacidad para mejorar una Institución Educativa depende de manera relevante, de

<p>en este sentido la importancia de una gestión escolar que implica responsabilidad del trabajo en equipo, radica pues en el fortalecimiento de las secretarías de educación y también de los establecimientos educativos en sus instancias administrativas, el sistema pedagógico para generar cambios y aportar un valor agregado en cuanto a conocimientos.</p>	<p>desde el Ministerio de Educación instituciones descentralizadas, las direcciones regionales, UGELES, que tienen relativa autonomía que tienen el fin de lograr la calidad educativa y que lamentablemente no está sucediendo hasta la fecha en el Perú. Necesitamos definitivamente haya una buena gestión escolar empezando por el Ministerio de Educación de manera que sea una educación transformadora, progresista que permita el desarrollo de una región</p>	<p>la gestión pedagógica, implica enseñar con calidad y con miras a la excelencia educativa, acompañada de una buena gestión administrativa e institucional. La labor del líder pedagógico es armonizar esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>de gestión escolar y se concretizan en el PAT.</p>	<p>una persona que cumpla con todos los requisitos necesarios de un gestor de sus propios recursos, de que necesariamente tenga en cuenta y ponga en práctica la gerencia empresarial. Es importante la planificación constante puesto que, si no tendría un espacio para proyectar sus aspiraciones y hoy debemos educar no solo impartiendo conocimientos académicos sino educar para la vida, para que pueda el alumno solucionar sus propios problemas</p>	<p>equipos directivo que involucren a toda la comunidad escolar responsabilidad del trabajo en equipo, que implica la construcción, desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de la institución educativa se refiere a la transformación de la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y enseñanza a la innovación. Tener una escuela que desde su actuar, propicie acciones para atender lo complejo, lo</p>
---	--	---	---	--	--

					específico y lo diverso; buscando asesoramiento y orientación que le permitan profesionalizarse; genere esfuerzos colectivos, desarrolle actividades enriquecedoras y, elabore un plan integral hacia su transformación sistémica, integral y factible.
--	--	--	--	--	---

Pregunta 03: ¿Cómo considera Ud. que el liderazgo transformacional contribuye a una adecuada gestión escolar?

Respuesta de E1	Respuesta de E2	Respuesta de E3	Respuesta de E4	Respuesta de E5	Respuesta de E6
El liderazgo transformacional va a permitir a los directivos influenciar en sus docentes quienes reconocen y atribuyen mando al director solo así aumentará la	El liderazgo transformacional nos permite establecer la dirección dentro de una institución Educativa obviamente lo primero que planteamos la	El liderazgo transformacional ejerce una fuerte influencia en la adecuada gestión escolar porque fomenta la participación social mediante la sensibilización	Efectivamente el liderazgo transformacional contribuye a una adecuada gestión escolar porque cuenta con la participación activa de toda la comunidad	La contribución es abismal puesto que donde se practica el liderazgo transformacional siempre se va a tener una visión prospectiva de la innovación constante, eso	El liderazgo educativo como lo más relevante tiene los logros de aprendizaje, tras la acción del docente, esto centrado en el aprendizaje del estudiante, del profesorado y de la

<p>eficiencia y la equidad de la educación en una gestión escolar ya que será una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir por ejemplo en las motivaciones y en la capacidad de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar que se brinda,</p>	<p>visión, nuestra meta a corto mediano y largo plazo, qué es lo que queremos lograr de manera conjunta en una institución entonces fundamentalmente es establecer la dirección a donde nos vamos a orientar, asimismo involucrar a la comunidad educativa en nuestra visión, meta objetivo, centrarnos y basarnos de manera que podamos lograr objetivos. Asimismo, se debe dar una organización bastante asertiva y comprometida de parte del líder, basado en proyectos</p>	<p>permanente a la comunidad educativa y posibilita la comunicación y el intercambio crítico y propositivo entre los actores educativos de manera que podamos, haciendo que todos los involucrados sean líderes desde sus responsabilidades.</p>	<p>educativa en el logro de la visión de la IE. cambia la visión prácticamente de todos los miembros de la comunidad</p>	<p>creo que sería la palabra clave que hasta ahora en muchas instituciones que están al servicio nuestro nunca se ha dado simplemente se ha trabajado de manera subjetiva.</p>	<p>propia institución educativa. Uno de los aspectos importantes que se logra, la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los estudiantes. El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección institucional crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todos los agentes de la institución, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes, la mejora es más una cualidad de la organización, por eso mismo, un</p>
---	--	--	--	--	--

	contextualizados, alcanzables, que se elaboren desde las instituciones educativas con apoyo de las autoridades locales de manera que la enseñanza aprendizaje sea eficaz y pues tengamos un norte marcado y lograr la visión trazada.				sentido del trabajo bien hecho, tiene misiones y visiones de lo que se quiere conseguir.
--	---	--	--	--	--

Pregunta 04: Según su criterio ¿Cuáles son las características que debe reunir un auténtico líder transformacional

Respuesta de E1	Respuesta de E2	Respuesta de E3	Respuesta de E4	Respuesta de E5	Respuesta de E6
Las características que debe reunir un auténtico líder transformacional son: • Aprender y	Un auténtico líder transformacional debe ser: • Un líder que promueve una comunicación eficaz, confiable, asertiva.	Los rasgos que caracterizan a un líder transformacional son entre otros: • Practica la escucha	Las características que debe reunir son: • Preparación. • Producen cambios de visión en sus seguidores. • Curiosidad ilimitada. • Entusiasmo sin límite.	Entre las características más importantes están: • El carisma • La creatividad. • La interactividad	El papel de un auténtico líder transformacional escolar es determinante para el buen funcionamiento de una

<p>enseñar lo que sabe, ya que la curiosidad y las ganas de aprender son dos cualidades muy importantes para ser un gran líder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predicar con el ejemplo.</li> <li>• No temer al cambio.</li> <li>• Pensar en el futuro no en el ahora.</li> <li>• Creer en su equipo de trabajo.</li> <li>• Aprender a motivar y no forzar.</li> <li>• Deben ser personas inspiradoras.</li> <li>• Carismáticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe contar con conocimientos teóricos y practicar el liderazgo transformacional .</li> <li>• Deben ser ejemplo de sus seguidores.</li> <li>• Debe contar con amplia experiencia de manera que garantice un buen liderazgo.</li> <li>• Reflexivo no cerrado.</li> <li>• Que garantice un buen clima institucional,</li> <li>• Tener una comunicación intrapersonal, darse cuenta como es y cómo actúa.</li> <li>• Ser un ente social, no ser ajeno a su comunidad, a su</li> </ul>	<p>activa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es entusiasta y motivador.</li> <li>• Confía en sus seguidores.</li> <li>• Es emprendedor.</li> <li>• Tiene dedicación a la excelencia.</li> <li>• Identifica las debilidades y fortalezas de sus seguidores.</li> <li>• Vela por la capacitación y actualización de los actores.</li> <li>• Tiene solvencia académica y moral</li> </ul> <p>Demuestra con el ejemplo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fe en la gente y en el trabajo en equipo.</li> <li>• Voluntad de arriesgarse.</li> <li>• Dedicación al crecimiento a largo plazo más bien que a las utilidades a corto plazo.</li> <li>• Son líderes carismáticos e inspiradores.</li> <li>• Dedicación a la excelencia.</li> <li>• Es creativo</li> <li>• Es interactivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión amplia</li> <li>• La acción participativa frente a sus trabajadores, puesto que no se le da un valor agregado a lo que es el recurso humano tampoco como líder transformacional no va a poder hacer nada.</li> <li>• Tener constante incentivo.</li> <li>• El valor humano.</li> <li>• Capacidad de sensibilización única para que se pongan al derecho todos los que conforman la institución educativa.</li> </ul>	<p>institución educativa, debido a esto es necesario que, quien ostenta este puesto, cuente con las competencias necesarias para poder orientar hacia el logro de las metas planteadas por lo que considero que debe tener las siguientes características.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>01.- Mantener un liderazgo democrático.</li> <li>02.-Ser empático.</li> <li>03.-Motivar a los docentes, administrativos y padres de familia.</li> <li>04.-Dirigir su gestión escolar con sentido</li> </ol>
---	---	--	---	---	---

	<p>país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser bastante positivo con capacidad de cambio y adaptación.</li> <li>• Debe estar a la altura de la ciencia y tecnología.</li> </ul>				<p>pedagógico y humano.</p> <p>05.-Promover una comunicación respetuosa, honesta y asertiva.</p> <p>06.-Reconocer las fortalezas de su equipo docente.</p> <p>07.-Conocer el currículo y el propósito educativo.</p> <p>08.-Organizar a la comunidad educativa para brindar un servicio educativo de excelencia.</p> <p>09.-Se capacite continuamente .</p> <p>10.- Participar de manera activa en la institución educativa.</p>
--	--	--	--	--	--

Pregunta 05: Según su experiencia, ¿Cuáles son las dificultades que se encuentran en la institución para mejorar la gestión institucional?

Respuesta de E1	Respuesta de E2	Respuesta de E3	Respuesta de E4	Respuesta de E5	Respuesta de E6
<p>Las dificultades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La inestabilidad laboral de los docentes cuando son contratados.</li> <li>• Las familias ausentes, pues muchas veces no acompañan a los estudiantes por motivos de trabajo.</li> <li>• Las prácticas de enseñanza aprendizaje de parte de los docentes son obsoletas y no están actualizadas.</li> <li>• Estudiantes con bajo nivel motivacional por diversos</li> </ul>	<p>Las dificultades que no permiten mejorar la gestión institucional son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza por parte del líder, que hace que se paralice los proyectos.</li> <li>• Falta de compromiso con la institución.</li> <li>• Reacios al cambio.</li> <li>• Falta de responsabilidad.</li> <li>• Falta de una adecuada infraestructura con los servicios básicos.</li> <li>• Falta de medios y materiales.</li> <li>• Desconocimiento de la gestión escolar.</li> </ul>	<p>Las dificultades más notorias en nuestra institución educativa son entre otras las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de identidad institucional por parte de algunos docentes.</li> <li>• Desconocimiento de la esencia de la gestión escolar.</li> <li>• Débil participación en la elaboración, implementación y seguimiento de los instrumentos de gestión.</li> </ul>	<p>Para una buena gestión institucional, la dificultad durante estos dos años es la comunicación directa con los miembros de la comunidad educativa; porque de manera virtual no se logra una comunicación efectiva, debido primero a la inestabilidad de la señal de internet y segunda falta de manejo de algunos miembros, de la misma forma de algunos miembros falta</p>	<p>Una de las dificultades más grandes es: El clima institucional, puesto que los directores son impuestos por la entidad gubernamental, por concurso de conocimientos. Pienso que el director debe ser designado de manera institucional tomando en cuenta los conocimientos, carisma, acercamiento, el líder transformacional debe salir de ese grupo de trabajo, de la misma</p>	<p>Se requiere también la comprensión y la internalización de nuevas competencias para gestionar, dirigir instituciones escolares. La importancia de esta dificultad radica, además, en el efecto que tiene en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y en el cumplimiento de las metas institucionales, ya que es una dificultad y Puedo mencionar entre ellas.</p>

<p>factores: familiares, mala alimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso compromiso de los padres de familia, autoridades educativas y comunales.</li> <li>• No se cuentan con profesionales como psicólogos, nutricionistas etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directores como líderes pedagógicos no democratizan las responsabilidades.</li> </ul>	<p>tener una mirada común a la visión de la institución.</p>	<p>institución. primero debe ser bastante aceptable, que tenga criterios sumamente positivos, tiene que ser visionario, tener una mentalidad progresista, estar al tanto de la problemática que se suscita cada día del devenir histórico y educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un Proyecto Educativo Institucional, acorde con nuestro contexto actualizado teniendo en cuenta la realidad social, económica, cultural, e innovación tecnológica del contexto institucional, ya que ella, expresa los procedimientos que se debe de utilizar para lograr los propósitos teniendo en cuenta la realidad de lo contrario no favorece la planificación.</li> <li>• Otra que veo, la falta de tiempo</li> </ul>
---	---	--	--	--	---

					<p>de algunos agentes de la institución para realizar actividades netamente pedagógico lo que impide que se visualicen otros problemas que tienen que ver con los procesos de cambio al interior de las practicas pedagógicas con la postura sobre la institución que queremos o deseamos En este sentido, ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan</p>
--	--	--	--	--	---

					aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos.
--	--	--	--	--	--

Pregunta 06: Según su experiencia, ¿Qué problemas se presentan para lograr una adecuada aplicación de liderazgo transformacional?

Respuesta de E1	Respuesta de E2	Respuesta de E3	Respuesta de E4	Respuesta de E5	Respuesta de E6
<p>Los problemas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo es confundido como rango o con privilegio o dinero.</li> <li>• Ignorar la situación personal y familiar de la gente que trabaja en su institución o que está en su alrededor.</li> </ul>	<p>Los problemas que evitan una adecuada aplicación del liderazgo transformacional son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La inadecuada conducta del líder que genera problemas entre los miembros.</li> <li>• Deslealtad al grupo.</li> <li>• Desconocimiento</li> </ul>	<p>Los problemas más relevantes son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del ejercicio del liderazgo transformacional.</li> <li>• Apatía y poca identidad institucional de los actores.</li> <li>• Ejercicio del liderazgo como una rutina.</li> <li>• Los líderes</li> </ul>	<p>Para una adecuada aplicación de liderazgo transformacional en la IE, el problema más álgido es el tiempo que no permite profundizar y socializar temas referentes a este tipo de liderazgo, del mismo modo otro de los</p>	<p>Uno de los grandes problemas es el clima institucional y cuando logramos ese clima institucional favorable es cuando hay acercamiento, cuando hay un trabajo de línea horizontal y hay acercamiento en lo emocional y afectivo, pienso</p>	<p>Como docentes me atribuyo a mencionar, el líder de la gestión actual, sí tiene rasgos de dicho liderazgo, pero no con la intensidad, tengo en cuenta la falta de motivación en el docente, por parte del líder de la gestión, debido a que representa cómo un indicador</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No les toman en cuenta y se limitan a hacer cumplir y ordenar, son verticales.</li> <li>• No contribuir a la calidad de vida de sus trabajadores.</li> <li>• Ignorar que la gestión de su equipo de alta implicación es por procesos.</li> <li>• Poca accesibilidad.</li> <li>• La corrupción.</li> <li>• La deslealtad de los que están en el cargo y también del equipo.</li> </ul>	<p>del ejercicio del liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La verticalidad, donde no hay horizontalidad.</li> <li>• Deslealtad al grupo.</li> </ul>	<p>asumen su responsabilidad como jefes y controladores.</p>	<p>problemas es la falta de involucramiento y/o compromiso de algunos miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>que existe la posibilidad de llegar con mayor precisión a cada trabajador de la institución.</p>	<p>de identificar como incentivar en la construcción de una visión de la institución porque propicia trabajos en equipo y comparte responsabilidades entre los docentes. Además, se considera en mi análisis el poder de convencimiento del director como una opinión acerca del liderazgo en el quehacer de la organización común forjado con los docentes a fin de consolidar la imagen proyectada en la comunidad educativa, quienes a su vez se comprometen</p>
--	---	--	---	---	---

					<p>de manera tácita con sus responsabilidades y los procedimientos que le corresponden a fin de beneficiar a la institución.</p> <p>La falta de autoridad es un aspecto de debilidad porque si bien es cierto toda persona que tiene autoridad está bajo un respeto y aquí muchas veces, planifica actividades educativas, si bien es cierto no hay consenso total, pues es la aceptación que tiene. La institución toda vez cuando se quiere resaltar mejor la calidad</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>educativa y en ese aspecto el director es una persona que tiene bastante carácter y eso lo ayuda a tener autoridad. Liderazgo en el quehacer de la organización común forjado con los docentes a fin de consolidar la imagen proyectada en la comunidad educativa quienes a su vez se comprometen de manera tácita con sus responsabilidades y los procedimientos que le corresponden a fin de beneficiar a la institución</p>
--	--	--	--	--	---

#### Anexo 4: Matriz de codificación de las entrevistas

Para una menor administración de las respuestas, se asignarán colores para la identificación de códigos dentro de cada entrevista, es decir, respuestas similares o en común, de esta manera poder centrar temas en concreto.

Codificación de colores para cada respuesta

Codificación de colores	Respuesta a pregunta 01	Respuesta a pregunta 02	Respuesta a pregunta 03	Respuesta a pregunta 04	Respuesta a pregunta 05	Respuesta a pregunta 06
Color	Amarillo	Verde	Rojo	Celeste	Violeta	Plomo

Entrevista	Respuesta E1	Respuesta E2	Respuesta E3	Respuesta E4	Respuesta E5	Respuesta E6
Pregunta 01: Buenas noches profesor, gracias por acceder a esta entrevista, ¿Qué entiende Ud. ¿Por liderazgo transformacional?	El liderazgo transformacional al puedo decir que es un estilo de liderazgo que se presenta en aquellas personas que poseen una personalidad fuerte, una visión para trabajar en equipo. Los lideres transformacionales alientan, inspiran y	El liderazgo transformacional es la forma como asume una responsabilidad determinada persona en una determinada institución, es aquella persona que alienta, a sus trabajadores, a sus socios, colegas que inspira trabajo, compromiso, que motiva dentro de la institución donde se	Es el ejercicio del liderazgo mediante la motivación permanente a los seguidores para mejorar su desempeño; ello implica al mismo tiempo, la identificación con las necesidades, intereses y expectativas permitiendo el desarrollo de sus potencialidades. El líder transformacional	El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que surge en el campo empresarial y trasladado al campo educativo, es aquel que promueve el cambio en los seguidores en aspectos profundos como valores y creencias, y para este tipo de liderazgo es importante el	El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo nuevo que tiene que ver con alimentar, inspirar, motivar a los trabajadores de una institución educativa en el sector educación y más como una gestión empresarial, donde se saca el superávit y sacarle los mejores parabienes a un	El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes quienes reconocemos y atribuimos el mando del director .....A través de su estudio reconoce las características y cualidades del liderazgo transformacional en él, que les

	<p>motivan a los empleados para innovar, crear cambios, de manera que, ayudan a crecer a una empresa, a una institución y dar forma al éxito y al futuro de la institución del que está a cargo.</p>	<p>encuentra, es aquella persona que innova permanentemente, crea cambios de manera que ayuda a crecer una determinada institución de manera que garantice el éxito, asimismo fomenta el cambio, la creatividad, que dirija, guíe de manera voluntaria a sus colegas. Aquel líder transformador definitivamente va a tener detrás mucha gente que le seguirá de manera voluntaria, no obligada</p>	<p>posibilita cambios positivos en los seguidores, preocupándose por las tareas y el bienestar de aquellos. Es así como se hace acreedor de la confianza y el respeto de los demás. En este entender, es muy importante identificar las dificultades, reconocer y estimular sus logros de los seguidores.</p>	<p>carisma y la capacidad para influir en los miembros de la institución en creer en la visión de la institución que propone.</p>	<p>trabajo de lo que es calidad de servicio, calidad de recepción, hoy por hoy sería importante hacer esta práctica de este paradigma del liderazgo transformacional.</p>	<p>permite influenciar, alentar, inspirar, motivar y crear cambios de manera que ayuden a crecer como institución educativa, en beneficio especialmente de los estudiantes y todos los actores de la educación, todo esto se logra debido al compromiso que tiene uno.</p>
<p>Pregunta 02: ¿Cuál es la</p>	<p>Tratándose de una gestión escolar</p>	<p>Creo que en este tema es importante tomar</p>	<p>La gestión escolar es importante</p>	<p>La importancia que se otorga a la gestión escolar, es</p>	<p>Pienso que lo más importante para una gestión</p>	<p>La gestión escolar es muy importante. Es</p>

<p>importancia que Ud. le otorga a una gestión escolar?</p>	<p>primeramente habría que entender que gestión proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia en este sentido la importancia de una gestión escolar que implica responsabilidad del trabajo en equipo, radica pues en el fortalecimiento de las secretarías de educación y también de los establecimientos educativos en sus instancias administrativas, el sistema pedagógico</p>	<p>en cuenta el fortalecimiento de las secretarías del consejo de educación, fundamentalmente desde el Ministerio de Educación instituciones descentralizadas, las direcciones regionales, UGELES, que tienen relativa autonomía que tienen el fin de lograr la calidad educativa y que lamentablemente no está sucediendo hasta la fecha en el Perú. Necesitamos definitivamente haya una buena gestión escolar empezando por el Ministerio de Educación de</p>	<p>porque permite cumplir con calidad y eficiencia la misión de la institución. Dentro de la dimensión de la gestión pedagógica, implica enseñar con calidad y con miras a la excelencia educativa, acompañada de una buena gestión administrativa e institucional. La labor del líder pedagógico es armonizar esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>en función a los 5 compromisos de gestión escolar, por lo que se alinea a los instrumentos de gestión escolar y se concretizan en el PAT.</p>	<p>escolar, la clave del éxito es el liderazgo, la institución debe estar liderada por una persona que cumpla con todos los requisitos necesarios de un gestor de sus propios recursos, que necesariamente tenga en cuenta y ponga en práctica la gerencia empresarial. Es importante la planificación constante puesto que, si no tendría un espacio para proyectar sus aspiraciones y hoy debemos educar no solo impartiendo conocimientos académicos sino educar para la vida, para que</p>	<p>la capacidad para mejorar una Institución Educativa depende de manera relevante, de equipos directivos que involucren a toda la comunidad escolar responsabilidad del trabajo en equipo, que implica la construcción, desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de la institución educativa se refiere a la transformación de la escuela en una organización</p>
---	---	--	--	--	--	--

	<p>para generar cambios y aportar un valor agregado en cuanto a conocimientos.</p>	<p>manera que sea una educación transformadora, progresista que permita el desarrollo de una región</p>			<p>pueda el alumno solucionar sus propios problemas</p>	<p>centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y enseñanza a la innovación. Tener una escuela que desde su actuar, propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; buscando asesoramiento y orientación que le permitan profesionalizarse; genere esfuerzos colectivos, desarrolle actividades enriquecedoras y, elabore un plan integral hacia su transformación sistémica,</p>
--	--	---	--	--	---	--

						integral y factible.
Pregunta 03: ¿Cómo considera Ud. que el liderazgo transformacional contribuye a una adecuada gestión escolar	El liderazgo transformacional va a permitir a los directivos influenciar en sus docentes quienes reconocen y atribuyen el mando al director solo así aumentará la eficiencia y la equidad de la educación en una gestión escolar ya que será una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir por ejemplo en las motivaciones y en la capacidad de	El liderazgo transformacional nos permite establecer la dirección dentro de una institución Educativa obviamente lo primero que planteamos la visión, nuestra meta a corto mediano y largo plazo, qué es lo que queremos lograr de manera conjunta en una institución entonces fundamentalmente es establecer la dirección a donde nos vamos a orientar, asimismo involucrar a la comunidad educativa en	El liderazgo transformacional ejerce una fuerte influencia en la adecuada gestión escolar porque fomenta la participación social mediante la sensibilización permanente a la comunidad educativa y posibilita la comunicación y el intercambio crítico y propositivo entre los actores educativos, haciendo que todos los involucrados sean líderes desde sus responsabilidades.	Efectivamente el liderazgo transformacional contribuye a una adecuada gestión escolar porque cuenta con la participación activa de toda la comunidad educativa en el logro de la visión de la IE. cambia la visión prácticamente de todos los miembros de la comunidad	La contribución es abismal puesto que donde se practica el liderazgo transformacional siempre se va a tener una visión prospectiva de la innovación constante, eso creo que sería la palabra clave que hasta ahora en muchas instituciones que están al servicio nuestro nunca se ha dado simplemente se ha trabajado de manera subjetiva.	El liderazgo educativo como lo más relevante tiene los logros de aprendizaje, tras la acción del docente, esto centrado en el aprendizaje del estudiante, del profesorado y de la propia institución educativa. Uno de los aspectos importantes que se logra, la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los estudiantes. El asunto

	<p>los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar que se brinda,</p>	<p>nuestra visión, meta objetivo, centramos y basarnos de manera que podamos lograr objetivos. Así mismo, se debe dar una organización bastante asertiva y comprometida de parte del líder, basado en proyectos contextualizados, alcanzables, que se elaboren desde las instituciones educativas con apoyo de las autoridades locales de manera que la enseñanza aprendizaje sea eficaz y pues tengamos un norte marcado y lograr la visión</p>				<p>prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección institucional crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todos los agentes de la institución, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes, la mejora es más una cualidad de la organización, por eso mismo, un sentido del trabajo bien hecho, tiene misiones y visiones de lo que se quiere conseguir</p>
--	--	--	--	--	--	---

<p>Pregunta 04: Según su criterio ¿Cuáles son las características que debe reunir un auténtico líder transformacional?</p>	<p>Las características que debe reunir un auténtico líder transformacional son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender y enseñar lo que sabe, ya que la curiosidad y las ganas de aprender son dos cualidades muy importantes para ser un gran líder.</li> <li>• Predicar con el ejemplo.</li> <li>• No temer al cambio.</li> <li>• Pensar en el futuro no en el ahora.</li> <li>• Creer en su equipo de</li> </ul>	<p>Un auténtico líder transformacional debe ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un líder que promueve una comunicación eficaz, confiable, asertiva.</li> <li>• Debe contar con conocimientos teóricos y practicar el liderazgo transformacional.</li> <li>• Deben ser ejemplo de sus seguidores.</li> <li>• Debe contar con amplia experiencia de manera que garantice un buen liderazgo.</li> <li>• Reflexivo no cerrado.</li> <li>• Que garantice un buen clima</li> </ul>	<p>Los rasgos que caracterizan a un líder transformacional son entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber escuchar.</li> <li>• Es entusiasta y motivador.</li> <li>• Confía en sus seguidores.</li> <li>• Es emprendedor.</li> <li>• Tiene dedicación a la excelencia.</li> <li>• Identifica las debilidades y fortalezas de sus seguidores.</li> <li>• Vela por la capacitación y actualización de los actores.</li> </ul>	<p>Las características que debe reunir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación.</li> <li>• Producen cambios de visión en sus seguidores.</li> <li>• Curiosidad ilimitada.</li> <li>• Entusiasmo sin límite.</li> <li>• Fe en la gente y en el trabajo en equipo.</li> <li>• Voluntad de arriesgarse.</li> <li>• Dedicación al crecimiento a largo plazo más bien que a las utilidades a corto plazo.</li> <li>• Son líderes carismáticos e inspiradores.</li> <li>• Dedicación a la excelencia.</li> <li>• Es creativo</li> </ul>	<p>Entre las características más importantes están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El carisma</li> <li>• La creatividad.</li> <li>• La interactividad</li> <li>• La visión amplia</li> <li>• La acción participativa frente a sus trabajadores, puesto que no se le da un valor agregado a lo que es el recurso humano tampoco como líder transformacional no va a poder hacer nada.</li> <li>• Tener constante incentivo.</li> <li>• El valor</li> </ul>	<p>El papel de un auténtico líder transformacional al escolar es determinante para el buen funcionamiento de una institución educativa, debido a esto es necesario que, quien ostenta este puesto, cuente con las competencias necesarias para poder orientar hacia el logro de las metas planteadas por lo que considero que debe tener las siguientes características. 01.- Mantener un liderazgo</p>
--	--	--	--	---	---	---

	<p>trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a motivar y no forzar.</li> <li>• Deben ser personas inspiradoras.</li> <li>• Carismáticas.</li> </ul>	<p>institucional,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una comunicación intrapersonal, darse cuenta como es y cómo actúa.</li> <li>• Ser un ente social, no ser ajeno a su comunidad, a su país.</li> <li>• Ser bastante positivo con capacidad de cambio y adaptación.</li> <li>• Actualizados en ciencia y tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene solvencia académica y moral.</li> <li>• Demuestra con el ejemplo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es interactivo</li> </ul>	<p>humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de sensibilización única para que se pongan al derecho todos los que conforman la institución educativa.</li> </ul>	<p>democrático.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>02.-Ser empático.</li> <li>03.-Motivador de los docentes, administrativos y padres de familia.</li> <li>04.-Dirigir su gestión escolar con sentido pedagógico y humano.</li> <li>05.-Promueve una comunicación respetuosa, honesta y asertiva.</li> <li>06.-Reconoce las fortalezas de su equipo docente.</li> <li>07.-Conocer el currículo y el propósito educativo.</li> <li>08.-Organiza a la comunidad</li> </ol>
--	--	--	---	--	---	--

						<p>educativa para brindar un servicio educativo de excelencia.</p> <p>09.-Se capacita continuamente.</p> <p>10.- Participa de manera activa en la institución educativa.</p>
<p>Pregunta 05: Según su experiencia, ¿Cuáles son las dificultades que se encuentran en la institución para mejorar la gestión institucional ?</p>	<p>Las dificultades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La inestabilidad laboral de los docentes contratados.</li> <li>• Las familias ausentes, pues muchas veces no acompañan a los estudiantes por motivos</li> </ul>	<p>Las dificultades que no permiten mejorar la gestión institucional son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desidia por parte del líder, que hace que se paralice los proyectos.</li> <li>• Falta de compromiso con la institución.</li> <li>• Reacios al cambio.</li> <li>• Falta de responsabilidad.</li> </ul>	<p>Las dificultades más notorias en nuestra institución educativa son entre otras las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de identidad institucional por parte de algunos</li> </ul>	<p>Para una buena gestión institucional, la dificultad durante estos dos años es la comunicación directa con los miembros de la comunidad educativa; porque de manera virtual no se logra una comunicación efectiva, debido primero a la inestabilidad de la señal de internet y segunda falta de</p>	<p>Una de las dificultades más grandes es: El clima institucional, puesto que los directores son impuestos por la entidad gubernamental, por concurso de conocimientos. Pienso que el director debe ser designado de manera institucional tomando en</p>	<p>Falta también la comprensión y la internalización de nuevas competencias para gestionar, dirigir instituciones escolares. La importancia de esta dificultad radica, además, en el efecto que tiene en el proceso de aprendizaje de los estudiantes</p>

	<p>de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las prácticas de enseñanza aprendizaje de parte de los docentes son obsoletas y no están actualizadas.</li> <li>• Estudiantes con bajo nivel motivacional por diversos factores: familiares, mala alimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de una adecuada infraestructura con los servicios básicos.</li> <li>• Falta de medios y materiales.</li> <li>• Desconocimiento de la gestión escolar.</li> <li>• Escaso compromiso de los padres de familia, autoridades educativas y comunales.</li> <li>• No se cuentan con profesionales como psicólogos, nutricionistas etc.</li> </ul>	<p>docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la esencia de la gestión escolar.</li> <li>• Débil participación en la elaboración, implementación y seguimiento de los instrumentos de gestión.</li> <li>• Los directores como líderes pedagógicos no</li> </ul>	<p>manejo de algunos miembros, de la misma forma de algunos miembros falta tener una mirada común a la visión de la institución.</p>	<p>cuenta los conocimientos, carisma, acercamiento, el líder transformacional debe salir de ese grupo de trabajo, de la misma institución. primero debe ser bastante aceptable, que tenga criterios sumamente positivos, tiene que ser visionario, tener una mentalidad progresista, estar al tanto de la problemática que se suscita cada día del devenir histórico y educativo.</p>	<p>y en el cumplimiento de las metas institucionales, ya que es una dificultad y Puedo mencionar entre ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta tener un Proyecto Educativo Institucional, acorde con nuestro contexto actualizado teniendo en cuenta la realidad social, económica, cultural, e innovación tecnológica del contexto institucional, ya que ella, expresa los procedimientos que se</li> </ul>
--	--	--	--	--	---	--

			<p>democratizan las responsabilidades.</p>			<p>debe de utilizar para lograr los propósitos teniendo en cuenta la realidad de lo contrario no favorece la planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otra que veo, la falta de tiempo de algunos agentes de la institución para realizar actividades netamente pedagógico lo que impide que se visualicen otros problemas que tienen que ver con los procesos de cambio al interior de las practicas</li> </ul>
--	--	--	--	--	--	---

						pedagógicas con la postura sobre la institución que queremos o deseamos En este sentido, ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos.
Pregunta 06: Según su	Los problemas son: • El liderazgo	Los problemas que evitan una adecuada	Los problemas más relevantes son los	Para una adecuada aplicación de	Uno de los grandes problemas es el	Como docentes me atribuyo a mencionar, el

<p>experiencia, ¿Qué problemas se presentan para lograr una adecuada aplicación de liderazgo transformacional?</p>	<p>es confundido como rango o privilegio o dinero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorar la situación personal y familiar de la gente que trabaja en su institución o que está en su alrededor.</li> <li>• No les toman en cuenta y se limitan a hacer cumplir y ordenar, son verticales.</li> <li>• No contribuir a la calidad de vida de sus</li> </ul>	<p>aplicación del liderazgo transformacional son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La inadecuada conducta del líder que genera problemas entre los miembros.</li> <li>• Deslealtad al grupo.</li> <li>• Desconocimiento del ejercicio del liderazgo.</li> <li>• La verticalidad, donde no hay horizontalidad.</li> </ul>	<p>siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del ejercicio del liderazgo transformacional.</li> <li>• Apatía y poca identidad institucional de los actores.</li> <li>• Ejercicio del liderazgo como una rutina.</li> <li>• Los líderes asumen su responsabilidad como jefes y controladores.</li> </ul>	<p>liderazgo transformacional en la IE, el problema más álgido es el tiempo que no permite profundizar y socializar temas referentes a este tipo de liderazgo, del mismo modo otro de los problemas es la falta de involucramiento y/o compromiso de algunos miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>clima institucional y cuando logramos ese clima institucional favorable es cuando hay acercamiento, cuando hay un trabajo de línea horizontal y hay acercamiento en lo emocional y afectivo, pienso que existe la posibilidad de llegar con mayor precisión a cada trabajador de la institución.</p>	<p>líder de la gestión actual, si tiene rasgos de dicho liderazgo, pero no con la intensidad, tengo en cuenta la falta de motivación en el docente, por parte del líder de la gestión, debido a que representa cómo un indicador de identificar como incentivar en la construcción de una visión de la institución porque propicia trabajos en equipo y comparte</p>
--	--	--	--	--	---	--

	<p>trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorar que la gestión de su equipo de alta implicación es por procesos.</li> <li>• Poca accesibilidad.</li> <li>• La deslealtad de los que están en el cargo y también del equipo.</li> </ul>					<p>responsabilidades entre los docentes. Además, se considera en mi análisis el poder de convencimiento del director como una opinión acerca del liderazgo en el que hacer de la organización común forjado con los docentes a fin de consolidar la imagen proyectada en la comunidad educativa, quienes a su vez se comprometen de manera tácita con sus responsabilidades y los procedimientos</p>
--	--	--	--	--	--	--

						<p>s que les corresponden a fin de beneficiar a la institución.</p> <p>La falta de autoridad con capacidad de liderazgo es un aspecto de debilidad porque si bien es cierto toda persona que tiene autoridad está bajo un respeto y aquí muchas veces, planifica actividades educativas, si bien es cierto no hay consenso total, pues es la aceptación que tiene. La institución toda vez</p>
--	--	--	--	--	--	--

						<p>cuando se quiere resaltar mejor la calidad educativa y en ese aspecto el director es una persona que tiene bastante carácter y eso lo ayuda a tener autoridad. Liderazgo en el quehacer de la organización común forjado con los docentes a fin de consolidar la imagen proyectada en la comunidad educativa quienes a su vez se comprometen de manera tácita con sus</p>
--	--	--	--	--	--	--

						responsabilidades y los procedimientos que les corresponden a fin de beneficiar a la institución
--	--	--	--	--	--	--

Leyenda: A fin de identificar las preguntas según las coincidencias de su contenido, se le da un color por cada pregunta.

Respuesta 1: Código amarillo

Respuesta 4: Código celeste

Respuesta 2: Código verde

Respuesta 5: Código lila

Respuesta 3: Código rojo

Respuesta 6: Código plomo

Agrupación por colores del contenido de respuestas relevantes y por coincidencias de los entrevistados .

Sub Categoría: Liderazgo Transformacional		
Pregunta 01	Entrevistado	Respuesta: Código amarillo
¿Qué entiende Ud. ¿Por liderazgo transformacional?	E1	Que es un estilo de liderazgo que se presenta en aquellas personas que poseen una personalidad fuerte, una visión para trabajar en equipo. Los líderes transformacionales alientan, inspiran y motivan a los empleados para innovar, crear cambios, de manera que, ayudan a crecer a una empresa, a una institución y dar forma al éxito y al futuro de la institución del que está a cargo.

	E2	<p>Es la forma como asume una responsabilidad una determinada persona en una determinada institución, es aquella persona que alienta, a sus trabajadores, a sus socios, colegas que inspira trabajo, compromiso, que motiva dentro de la institución.</p> <p>Es aquella persona que innova permanentemente, crea cambios de manera que ayuda a crecer una determinada institución de manera que garantice el éxito, asimismo fomenta el cambio, la creatividad, que dirija, guíe de manera voluntaria a sus colegas. Aquel líder transformador definitivamente va a tener detrás mucha gente que le seguirá de manera voluntaria, no obligada</p>
	E3	<p>Ejercicio del liderazgo mediante la motivación permanente a los seguidores para mejorar su desempeño.</p> <p>Identificación con las necesidades, intereses y expectativas permitiendo el desarrollo de sus potencialidades.</p> <p>El líder transformacional posibilita cambios positivos en los seguidores</p> <p>Se hace acreedor de la confianza y el respeto de los demás.</p> <p>Identifica las dificultades, reconoce y estimula los logros de los seguidores.</p>
	E4	<p>Surge en el campo empresarial y trasladado al campo educativo, es aquel que promueve el cambio en los seguidores en aspectos profundos como valores y creencias.</p>
	E5	<p>Un tipo de liderazgo nuevo que tiene que ver con alimentar, inspirar, motivar a los trabajadores de una institución educativa en el sector educación y más como una gestión empresarial</p> <p>Es calidad de servicio, calidad de recepción, hoy por hoy sería importante hacer esta práctica de este paradigma del liderazgo transformacional.</p>
	E6	<p>Influenciar en sus docentes quienes reconocemos y atribuimos el mando del director.</p> <p>Permite influenciar, alentar, inspirar, motivar y crear cambios de manera que ayuden a crecer como institución educativa, en beneficio especialmente de los estudiantes y todos los actores de la educación.</p>

Sub Categoría: Gestión Directiva		
Pregunta 02	Entrevistado	Respuesta: código verde
¿Cuál es la importancia que Ud. le otorga a una gestión escolar?	E1	La importancia de una gestión escolar que implica responsabilidad del trabajo en equipo, radica pues en el fortalecimiento de las secretarías de educación y también de los establecimientos educativos en sus instancias administrativas, el sistema pedagógico para generar cambios
	E2	Tienen como fin lograr la calidad educativa.
	E3	La gestión escolar es importante porque permite cumplir con calidad y eficiencia la misión de la institución.
	E4	La importancia que se otorga a la gestión escolar, es en función a los 5 compromisos de gestión escolar, por lo que se alinea a los instrumentos de gestión escolar y se concretizan en el PAT.
	E5	La clave del éxito es el liderazgo, la institución debe estar liderada por una persona que cumpla con todos los requisitos necesarios de un gestor de sus propios recursos. Es importante la planificación constante
	E6	Es la capacidad para mejorar una Institución Educativa, que involucren a toda la comunidad escolar responsabilidad del trabajo en equipo, que implica la construcción, desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de la institución educativa, a la transformación de la escuela en una organización centrada en lo pedagógico.

Sub Categoría: Gestión Directiva		
Pregunta 03	Entrevistado	Respuesta Color Rojo

<p>¿Cómo considera Ud. que el liderazgo transformacional contribuye a una adecuada gestión escolar?</p>	E1	El liderazgo transformacional va a permitir a los directivos influenciar en sus docentes quienes reconocen y atribuyen mando al director solo así aumentará la eficiencia y la equidad de la educación en una gestión escolar
	E2	Fundamentalmente es establecer la dirección a donde nos vamos a orientar, asimismo involucrar a la comunidad educativa en nuestra visión, meta objetivo, centrarnos y basarnos de manera que podamos lograr objetivos. Dar una organización bastante asertiva y comprometida de parte del líder, basado en proyectos contextualizados, alcanzables, que se elaboren desde las instituciones educativas con apoyo de las autoridades locales de manera que la enseñanza aprendizaje sea eficaz.
	E3	Porque fomenta la participación social mediante la sensibilización permanente a la comunidad educativa y posibilita la comunicación y el intercambio crítico y propositivo entre los actores educativos, haciendo que todos los involucrados sean líderes desde sus responsabilidades.
	E4	Porque cuenta con la participación activa de toda la comunidad educativa en el logro de la visión de la IE. cambia la visión prácticamente de todos los miembros de la comunidad
	E5	Donde se practica el liderazgo transformacional siempre se va a tener una visión prospectiva de la innovación constante, eso creo que sería la palabra clave que hasta ahora en muchas instituciones que están al servicio nuestro nunca se ha dado simplemente se ha trabajado de manera subjetiva.
	E6	El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección institucional crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todos los agentes de la institución, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes, la mejora es más una cualidad de la organización, por eso mismo, un sentido del trabajo bien hecho, tiene misiones y visiones de lo que se quiere conseguir

Sub Categoría: Liderazgo Transformacional		
Pregunta 04	Entrevistado	Respuesta Código Celeste
Según su criterio ¿Cuáles son las características que debe reunir un auténtico líder transformacional?	E1	Enseñar lo que sabe, predicar con el ejemplo, no temer al cambio, pensar en el futuro no en el ahora, creer en su equipo de trabajo, aprender a motivar y no forzar, deben ser personas inspiradoras, carismáticas.
	E2	Un líder que promueve una comunicación eficaz, confiable, asertiva, contar con conocimientos teóricos, ejemplo de sus seguidores, contar con amplia experiencia, reflexivo no cerrado, que garantice un buen clima institucional, positivo con capacidad de cambio y adaptación, actualizados en ciencia y tecnología. Alienta, a sus trabajadores, a sus socios, colegas que inspira trabajo, compromiso, que motiva dentro de la institución
	E3	Saber escuchar, es entusiasta y motivador, confía en sus seguidores, es emprendedor, tiene dedicación a la excelencia, identifica las debilidades y fortalezas de sus seguidores, vela por la capacitación y actualización de los actores, tiene solvencia académica y moral, demuestra con el ejemplo. La labor del líder pedagógico es armonizar esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.
	E4	Entusiasmo sin límite, fe en la gente y en el trabajo en equipo, es interactivo.
	E5	El carisma, la creatividad. La visión amplia, la acción participativa frente a sus trabajadores, Capacidad de sensibilización. La acción participativa frente a sus trabajadores. Que tenga criterios sumamente positivos, tiene que ser visionario, tener una mentalidad progresista

	E6	Mantener un liderazgo democrático, ser empático, motivador, sentido pedagógico y humano, promueve una comunicación respetuosa, honesta y asertiva, reconoce las fortalezas de su equipo, Organiza a la comunidad educativa para brindar un servicio educativo de excelencia, se capacita continuamente, participa de manera activa en la institución educativa.
--	----	--

Sub Categoría: Gestión Directiva		
Pregunta 05	Entrevistado	Respuesta: Código Lila
Según su experiencia, ¿Cuáles son las dificultades que se encuentran en la institución para mejorar la gestión institucional?	E1	La inestabilidad laboral de los docentes
	E2	Desidia por parte del líder, Falta de compromiso Reacios al cambio. Falta de responsabilidad. Desconocimiento de la gestión escolar.
	E3	Desconocimiento de la esencia de la gestión escolar.
	E4	A algunos miembros les falta tener una mirada común a la visión de la institución.
	E5	El clima institucional
	E6	la comprensión y la internalización de nuevas competencias para gestionar, dirigir instituciones escolares.

Sub Categoría: Liderazgo Transformacional

Pregunta 06	Entrevistado	Respuesta: Código Plomo
Según su experiencia, ¿Qué problemas se presentan para lograr una adecuada aplicación de liderazgo transformacional?	E1	Ignorar la situación personal y familiar de la gente que trabaja en su institución o que está en su alrededor. Son verticales. No contribuir a la calidad de vida de sus trabajadores. La deslealtad de los que están en el cargo y también del equipo.
	E2	La inadecuada conducta del líder que genera problemas entre los miembros. Deslealtad al grupo. Desconocimiento del ejercicio del liderazgo. La verticalidad.
	E3	Desconocimiento del ejercicio del liderazgo transformacional. Apatía y poca identidad institucional de los actores. Los líderes asumen su responsabilidad como jefes y controladores
	E4	Es la falta de involucramiento y/o compromiso de algunos miembros de la comunidad educativa.
	E5	clima institucional. Un trabajo de línea horizontal y hay acercamiento en lo emocional y afectivo
	E6	La falta de motivación en el docente, por parte del líder de la gestión

## Anexo 5:

Luego de realizar el análisis de las respuestas realizadas a los docentes de la institución educativa, luego de concentrar las ideas más relevantes podemos concluir en las siguientes afirmaciones.

### Respuesta 1

Capacidad de liderazgo que posee y ejerce el líder para promover cambios  
Liderazgo que inspira la transformación y crecimiento de una empresa o institución, mediante el compromiso voluntario de sus trabajadores.

### Respuesta 2

Mejora la calidad de la gestión escolar administrativa y pedagógicamente.  
Permite concretizar los compromisos de la gestión escolar, planes y proyectos.

### Respuesta 3

Generan un buen contexto o clima para el buen desempeño de todos los trabajadores de la institución.  
Permite el logro de la misión y visión de la institución.

### Respuesta 4

Ejemplo de vida personal y profesionalmente.  
Optimista y empático.  
Crítico reflexivo.  
Gran inteligencia interpersonal e intrapersonal.

### Respuesta 5

Desidia del líder y falta de liderazgo.  
La inestabilidad laboral de los docentes contratados.  
Falta de compromiso de los equipos o trabajadores de la institución.  
Desconocimiento de la gestión escolar.

### Respuesta 6

Inadecuada conducta del líder que genera problemas entre los miembros.  
Falta de motivación de parte del líder de la institución  
Clima institucional.  
Desconocimiento del liderazgo transformacional.