



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo transformacional del director y gestión
institucional según los docentes de institución
educativa José Olaya Balandra del distrito de
Chorrillos, 2012**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. Patricia Paulina Caballero Coveñas

ASESOR:

Dr. Ricardo Guevara Fernández

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PERÚ – 2017

Página del Jurado

Dr. Luis Nuñez Lira
Presidente

Mgtr. Mariella Gómez Flores
Secretario

Dr. Ricardo Guevara Fernández
Vocal

Dedicatoria

A mis padres por ser ejemplo de sacrificio y perseverancia, a mi esposo e hijos por su infinito amor, apoyo y comprensión en este camino de superación y realización personal y profesional.

Agradecimiento

Agradecer infinitamente a Dios por darme la vida y la fuerza que me impulsan para realizar este trabajo de investigación con esfuerzo y perseverancia.

A mi familia por el gran apoyo incondicional para la realización de la presente tesis.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Patricia Paulina Caballero Coveñas, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 09354137, con la tesis titulada “Liderazgo transformacional del director y gestión institucional según los docentes de Institución Educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012”

Declaro bajo juramento que:

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

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

Lima, Noviembre 2014

Firma.....

Patricia Paulina Caballero Coveñas

DNI: 09354137

Presentación

Señores miembros del jurado

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, filial Los Olivos, presento la Tesis titulada: “Liderazgo transformacional del director y gestión institucional según los docentes de Institución Educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Maestría en Administración de la Educación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

Atentamente,

La Autora

Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Bases Teóricas y fundamentación científica	21
1.2.1 Variable 1: Liderazgo transformacional del director.	21
1.2.2 Variable 2: Gestión institucional	39
1.3 Justificación	60
1.4. Problema	62
1.5 Hipótesis	63
1.6 Objetivos	64
II MARCO METODOLÓGICO	65
2.1 Variables	66
2.2 Operacionalización de variables	66
2.3 Metodología	68
2.4 Tipo de estudio	68
2.5 Diseño	68
2.6 Población, muestra, muestreo	70

2.7	Técnica e instrumentos de recolección de datos	71
2.8	Métodos de análisis de datos	79
2.9.	Aspectos éticos	80
III.	RESULTADOS	81
IV.	DISCUSIÓN	89
V.	CONCLUSIONES	93
VI.	RECOMENDACIONES	95
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	97
ANEXOS		102
Anexo 1.	Matriz de Consistencia	103
Anexo 2.	Instrumentos 1 y 2	105
Anexo 3.	Validez del instrumento por juicio de expertos	109
Anexo 4.	Base de datos	114
Anexo 5.	Tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Rho Spearman	116

Índice de tablas

	Página
Tabla 1. Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional	66
Tabla 2. Operacionalización de la variable Gestión institucional	67
Tabla 3. Población Muestra	70
Tabla 4. Baremo para medición la Liderazgo transformacional	72
Tabla 5. Validez del instrumento de la Liderazgo transformacional	74
Tabla 6. Coeficiente de alfa de Combrach Liderazgo transformacional	74
Tabla 7. Baremo para medición la gestión institucional	76
Tabla 8. Validez del instrumento de la gestión institucional	78
Tabla 9. Coeficiente de alfa de Combrach gestión institucional	78
Tabla 10. Frecuencia y porcentaje del liderazgo transformacional del director	82
Tabla 11. Frecuencia y porcentaje de la gestión institucional	83
Tabla 12. Correlaciones liderazgo transformacional y gestión institucional	84
Tabla 13. Correlaciones estimulación intelectual y gestión institucional	85
Tabla 14. Correlaciones motivación inspiracional y gestión institucional	86
Tabla 15. Correlaciones crecimiento individual y gestión institucional	87
Tabla 16. Correlaciones crecimiento individual y gestión institucional	88

Índice de figuras

	Página
Figuras 1. Diagrama del diseño correlacional	69
Figuras 2. Frecuencia y porcentaje del liderazgo transformacional del director	82
Figuras 3. Frecuencia y porcentaje de la gestión institucional	83

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre la liderazgo transformacional del director y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos 2012. La población es de 65 docentes, el muestreo es no probabilístico, la muestra fue de 65 docentes con una muestra censal, en los cuales se han empleado la variable: Liderazgo transformacional del director y gestión institucional.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario Liderazgo transformacional del director, el cual estuvo constituido por 32 preguntas en la escala de Likert (Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre) y el Cuestionario de gestión institucional, el cual estuvo constituido por 30 preguntas, en la escala de Likert (Muy malo, Malo, Regular, Bueno, Excelente), que brindaron información acerca del Liderazgo transformacional del director y gestión institucional, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

Asimismo, luego de haber desarrollado la investigación, aplicado los instrumentos y realizar el procesamiento estadístico, se llegó a la siguiente conclusión: El Liderazgo transformacional del director ($r=0,791$) significativamente ($p < .000$) con la gestión institucional según los docentes de Institución Educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012; se probó la hipótesis planteada y se concluye que el Liderazgo transformacional se relaciona directa y significativamente con la gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Palabras Clave: Liderazgo transformacional del director y gestión institucional

Abstract

The present study was overall goal, determine the relationship between transformational leadership and organizational management director as school teachers Sloop José Olaya district of Chorrillos 2012, the population of 65 teachers, sampling is not probabilistic, the sample was 65 teachers with a census sample, which have used the variable: transformational leadership and organizational management director.

The method used in the research was the hypothetical-deductive. This research used for purpose non-experimental design correlational level of trans court, which collected information on a specific period, which was developed to implement the instruments: Questionnaire Transformational leadership of the principal, which consisted of 32 questions on the scale Likert (Never, Rarely, Sometimes, Almost always, always) and the Questionnaire of governance, which consisted of 30 questions on the Likert scale (very bad, Poor, Fair, Good, Excellent), which they provided information about the transformational leadership of the principal and institutional management, through evaluating its various dimensions, whose results are presented graphically and textually.

Also, after developing research, applied the instruments, and statistical processing, came to the following conclusion: Transformational Leadership director ($r = 0.791$) significantly ($p < .000$) with corporate management as teachers José Olaya Sloop school district of Chorrillos, 2012; the hypothesis was tested and concludes that corporate management is directly and significantly to institutional management as school teachers Sloop José Olaya district of Chorrillos, 2012.

Keywords: Transformational leadership and organizational management director

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Mora (2008), realizó la tesis para optar el Grado de Magister en Educación, titulada “Modelo de liderazgo transformacional y la gestión en la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar, en el año 2008”, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes de Ambato, Ecuador, de tipo aplicada, de campo, descriptiva-explicativa, y una muestra conformada por 216 sujetos, a quienes se les aplicó un cuestionario y una guía de entrevista y llegó a las siguientes conclusiones: es necesario la implementación de un diseño de modelo de liderazgo transformacional que se permita potencializar la gestión de la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar. La eficiente y efectiva dirección de la institución depende de las capacidades y habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos y talentos humanos “y en corto plazo” el que brindará las herramientas profesionales para la toma de decisiones de la Dirección Administrativa.

Díaz (2012) en el trabajo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia, Octubre Diciembre Vol. 8 número 024 Universidad de Zulia, Maracaibo-Venezuela, titulado “Gestión de institucional y Desempeño de los Docente en el aula estudio de caso”, realiza un diagnóstico de la Gestión Institucional y de la satisfacción laboral en las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Universidad de los Andes (ULA) en Venezuela. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible siendo descriptiva y de campo. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 88 individuos, obtenida por muestreo estratificado simple. La encuesta tuvo 5 categorías de respuestas. Se realizó el análisis de varianza y la desviación estándar de los datos, que reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 296 en un rango del 1-5 ubicándose esto en la categoría de desacuerdo. En cuanto al Funcionamiento organizacional de la facultad, este resulto ser mecánica y deficiente. No se

encontró diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable satisfacción laboral, aunque si con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Concluye, sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la Universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones

Chiang, Nuñez y Huerta (2011), en la investigación “Efecto de la Gestión institucional en la Autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior”, en la Universidad de Bío Bío Chile, señalan las siguientes conclusiones: Respecto a la relación entre las variables de Gestión de institucional con la autoeficacia, como conclusión que engloba los países de Chile y España a nivel universitario, destaca la relación positiva entre autoeficacia y las variables de clima, interés por el aprendizaje del estudiante, empowerment y consenso en la misión, se observa la importancia de la identificación con la universidad como variable relevante del docente. Los profesores que se sienten más capaces para cumplir su tarea docente son también los que muestran mayor interés por el aprendizaje de sus alumnos, perciben una mayor libertad para tomar sus propias decisiones y perciben un mayor consenso con la misión de su Universidad. Una política de dirección que reforzará las variables de clima, empoderamiento y consenso en la misión, mejoraría la satisfacción laboral y la eficacia docente de los profesores, Por otro lado la variable Gestión Institucional presión laboral está relacionada negativamente con la autoeficacia solamente en las universidades públicas.

Caligiore, (2007) realizó una investigación de grado de Maestría en Venezuela titulada “*Diagnóstico del Gestión de institucional y el satisfacción laboral en las Escuelas de Enfermería, Nutrición, y Medicina en la Facultad de Medicina de la U.L.A*”. La población fue 311 docentes activos y la muestra de 86 obtenida por muestreo estratificado simple. El objetivo de la investigación fue explorar las características de relación entre el clima laboral y el desempeño de los docentes en las Escuelas de Enfermería en formación profesional. Se aplicó una encuesta con una escala de 5 categorías de respuestas. Realizándose el

análisis de varianza y la desviación estándar para obtener los datos que se reflejaron en el puntaje de la valoración global. La relación de la Gestión institucional fue de 2.96 en un rango de 1 al 5 ubicándose esto en una categoría de acuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad y su mecánica e ineficiencia. Conclusión: No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable de satisfacción laboral, aunque sí con Nutrición; lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. La necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la Universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Rodríguez, (2009) realizó un estudio sobre la gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente; un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las Escuelas Normales del Estado de Michoacán, México llega a las siguientes conclusiones: Se reconoce que la gestión institucional y sus características para la operación académica, así como las sugerencias didácticas del trabajo colegiado son aspectos esenciales que se concluyen desde la experiencia de directivos y docentes. En base a la recuperación de aportaciones desarrolladas en los hallazgos, se deben diseñar estrategias y trabajar acciones que propicien una mayor participación, análisis y discusión de las propuestas y trabajar más su sentido académico y de impacto en la formación de los futuros docentes. Para salvar y dejar de transitar entre lo nuevo y lo tradicional de las prácticas pedagógicas se hace necesario encontrar y trabajar en el sentido pedagógico que permita construir lo metodológico didáctico, recuperar lo esencial de orientar la formación docente a través de una pedagogía humanística y social, vinculada a la práctica educativa y a las condiciones de desarrollo socio cultural de los escenarios de las escuelas de educación básica.

González (2006), realizó la tesis titulada *“El liderazgo transformador, en el docente universitario, pieza clave en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje”*, para optar el Grado de Magíster en Educación, en la Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, de tipo descriptivo ubicado en un enfoque

epistemológico empirista-inductivo, con una muestra de 400 individuos a quienes se les aplicó un inventario elaborado por la autora, llegando a las siguientes conclusiones: Los docentes en su mayoría desarrollan algunas conductas congruentes con las presentadas en el modelo de Bass, así como también el estilo de liderazgo predominante en los docentes, según sus alumnos es el Liderazgo transformacional del director, ya que un 75% de la población encuestada, considera que sus educadores poseen en su desempeño laboral, las características antes mencionadas. Asimismo; se evidenció entre los hallazgos más resaltante que los docentes presentan congruencia con su actuación ya que los mismos son carismáticos, debido a que estimulan a los estudiantes a desarrollar ideas nuevas en su proceso de aprendizaje, son personas honestas y manejan y mantienen una buena relación y comunicación con sus alumnos, proyectando un liderazgo eficaz.

Parra (2011), realizó la tesis para optar el Grado de Magíster en Educación, titulada: "Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida.", en la Universidad de Mérida, Venezuela, de tipo no experimental y diseño transaccional o transversal, se utilizó un muestreo aleatorio probabilístico estratificado, dicha muestra está conformada por catorce (14) Directores y sesenta y siete (67) docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario de varias alternativas compuesto por treinta y dos (32) ítems y se llegó a las siguientes conclusiones: El personal directivo siempre guía las actividades a realizar por los docentes. De igual manera, casi nunca orienta el trabajo a ejecutar. Con ello, estos consideran que no es reconocido el cumplimiento de las actividades que desarrollan, ni son actualizados ni motivados. Manifiestan además, que casi nunca son supervisados ni tomados en cuenta al momento de dar las informaciones sobre el trabajo a ejecutar, ocasionando con ello incertidumbre por falta de información. Análogo a ello, consideran los docentes que el directivo casi nunca desarrollan la función de líder transformacional sino autocrático. En la Institución casi nunca se observan las funciones de este gerente educativo en forma clara y precisa, ni se da una comunicación que permita orientar las actividades impartiendo las órdenes necesarias para su

ejecución. De igual forma, los docentes aprecian que casi nunca son escuchadas sus opiniones en relación al trabajo desarrollado.

Rojas (2011), Tesis *“Liderazgo transformacional del director en los directores de tres Liceos de Excelencia pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana”*, La investigación con una muestra de 54 docentes de 7° y 8° de 3 liceos bicentenario y 3 liceos regulares, en primer lugar, es necesario mencionar que el objetivo de la investigación es describir el Liderazgo transformacional del director en los directores de tres Liceos de Excelencia pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando la percepción de los docentes, determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el Liderazgo transformacional del director en los docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de los docentes de 3 Liceos Regulares, el presente estudio corresponde a un diseño de tipo no experimental transversal, a una investigación de tipo descriptivo exploratoria. El investigador arriba a una principal conclusión: que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del Liderazgo transformacional del directoral contrastar la percepción de docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de 3 Liceos Regulares.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

Molocho, (2010), realizó una investigación titulada *“Influencia de la convivencia organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01”*, para el grado Académico de Magister en Educación siendo el tipo de investigación de nivel cuantitativo descriptivo de corte transversal, para su estudio usó una población de 101 personas y una muestra de 56 personas considerándose al director, jefes de áreas, especialistas personal administrativos y de servicio de la sede administrativa, utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario. Se llegó a las siguientes conclusiones: La convivencia institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza. La

convivencia institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza. La convivencia institucional, expresado en la cultura de la institución educativa influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

Hilario, (2008), realizó un estudio sobre: La relación que existe entre la gestión institucional y el nivel de satisfacción de los usuarios sobre el servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Bellavista — Callao 2008. En esta investigación, efectuada a 103 docentes y 335 padres de familia, con 95% de confianza, tiene una relación estadísticamente significativa alta de 0,970 entre la primera dimensión de la variable X: manejo de recursos, con la primera dimensión de la variable Y, Clima escolar. La relación es significativa al nivel de 0,01, por lo que estos resultados se infieren a la población de estudio. Esto quiere decir que el clima escolar que es percibida por los usuarios indirectos (padres de familia) tiene mucho que ver con el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros por los directivos como parte de la gestión institucional.

Calle (2008), en su tesis *“La relación entre Liderazgo transformacional del director y Cultura Institucional de los directores de nivel secundaria de las Instituciones Educativas Publicas de la Región Callao, en el año 2008”*, para optar el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Cultura Institucional en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle-La Cantuta, Chosica, Perú, se utilizó el método no experimental, explicativo y descriptivo, y cuyo diseño es descriptivo correlacional, ha demostrado la relación entre las variables planteadas utilizando la encuesta. Este trabajo se realizó con una muestra aleatoria simple, de modo que cada elemento de la población tuvo la misma oportunidad de quedar incluida. Para obtener el tamaño de la muestra de manera automática se utilizó el programa state de Hernández Sampieri. Se realizó con una muestra aproximada de 57 directores de una población de 67 y 336

docentes de una población de 2645, cuyas conclusiones son las siguientes: El modelo de la relación transformacional se relaciona significativamente con la Cultura Institucional. Es el modelo que mejor orienta la visión institucional a través de una gestión autónoma y transformadora con participación colectiva de los actores del sistema educativo, este modelo además realiza un despliegue máximo de esfuerzo para lograr objetivos en condiciones más ventajosas para el perfeccionamiento y capacitación del personal asimismo fomentar la relación armoniosa entre el personal. El Liderazgo transformacional del director y las funciones del director están relacionados positivamente, el coeficiente correlación de Pearson permite deducir que los directores como modelo de Liderazgo transformacional del director garantizan la gestión transformacional a través de una cultura de comunicación franca y sincera, manejo de relaciones interpersonales, motivación permanente del personal, estimulación con la participación colectiva, así como la toma de decisiones sensatas, desarrollo de una cultura de paz, innovación y asesoramiento, organizan mejor la institución, lideran proyectos y ofrecen un mejor servicio, entonces a mayor Liderazgo transformacional del director mayor será la eficacia de la gestión.

Zaga (2011), realizó la investigación, titulada “Relación de la Gestión institucional con el satisfacción laboral del Complejo Educativo de Huaraya, Provincia de Moho, Puno 2011”, aplicó un diseño correlacional, con una muestra comprendida por 1 docente en el nivel inicial, 5 en el nivel primario y 14 en el nivel secundaria, durante el año 2011, lo que le permitió determinar como “muy buen” el nivel de Gestión de institucional en los docentes del complejo Educativo de Huaraya, Provincia de Moho, Puno -2011 (Con un puntaje promedio de 68.15). Se identificó un “muy buen” nivel de satisfacción laboral en el complejo Educativo de Huaraya, Provincia de Moho, Puno -2011. (Una media aritmética de 59.7). No existe una relación directa algo significativa entre el nivel de Gestión de institucional y el satisfacción laboral de los docentes del complejo Educativo de Huaraya, Provincia de Moho, Puno -2011 (se obtuvo un coeficiente r de Pearson igual a -0.19)

Márquez (2011), en su tesis titulada "La Gestión Institucional y la Gestión educativa de la Institución Educativa integrada "María Auxiliadora" de la Merced – Chanchamayo, para optar el grado académico de magíster de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, trabajó con un diseño correlacional, la muestra fue considerada de 55 personas conformados por el director, personal administrativo, docentes y estudiantes. Los instrumentos aplicados para la recolección de datos fueron cuestionarios para el Gestión de institucional y cuestionarios sobre la gestión educativa, llegando a la conclusión que el Potencial Humano y Gestión de institucional se relaciona con la Gestión Educativa de la Institución Educativa María Auxiliadora de la Merced-Chanchamayo, por qué el valor calculado de Chi cuadrado 86.042 (0.001) lo que significa que el 78% del Potencial Humano incide en la Gestión Educativa, que el Diseño Organizacional se relaciona con la Gestión Educativa lo que significa que el 76% del Diseño Organizacional incide en la Gestión Educativa.

1.2. Bases Teóricas y Fundamentación Científica

1.2.1. Bases teóricas de la variable 1: Liderazgo transformacional del Director

Definición de liderazgo

Baldoni, (2011, p. 492), define el liderazgo como:

El proceso de influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización. Advierte que, como lo especifica esta definición, no necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo. La función del líder puede ser de todo punto de vista tan importante para el éxito de un grupo como la del líder formal.

Chiavenato (2006, p. 32), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Baldoni(2011, p. 26), señala, “el líder tiene que ser capaz de articular la visión claramente y a menudo. Las demás personas de toda la organización deben comprender la visión y expresarla con claridad. Ése es el comienzo”.

Koontz, O'Donell (2009), consideran que el liderazgo es la influencia que ejerce a un grupo humano para alcanzar los objetivos de la organización. En tal sentido, para las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana, se necesita un liderazgo del director que tenga influencia comunicativa, visión de futuro, asertividad y emprendimiento para lograr conjuntamente con sus dirigidos cambios y resultados.

Como dice Monillor (2007, p. 245)“el liderazgo se puede entender como el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo. Este proceso permite al líder ser: Guía del grupo humano, visionario y previsor del futuro incierto, y definidor de la misión de la organización. El líder es el que posee el poder de influir en las creencias o en las acciones de otros individuos más allá de las ordenadas por la autoridad formal. Por tanto; nos referiremos con el nombre de líder, a aquellos que tienen la habilidad de influir sobre otros y que ejercen autoridad administrativa”.

De acuerdo con Stoner, el liderazgo es orientar las tareas de los miembros y ejercer autoridad sobre ellos haciendo una buena gestión educativa.

Asimismo; Jones (2006), señala “el liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización. La persona que ejerce tal influencia es un líder. Cuando los líderes son eficaces, la influencia que ejercen sobre otros ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas. Cuando no son eficaces, su influencia no contribuye, y a menudo evita que se consigan las metas”.

En tal sentido, las instituciones educativas requieren de un liderazgo del director que inspire, motive las actividades para alcanzar los objetivos.

De Cossio (2006, p. 2), sostiene que:

El liderazgo es acerca de tres cosas: crear el orden, inspirar la acción y mejorar el desempeño. En un mundo que parece estar creciendo cada vez más complejo, donde las cosas parecen ser menos predecibles, donde tantas posibilidades permanecen abiertas, donde los peligros parecen mayores, donde los problemas parecen más grandes y menos discernibles, queremos que alguien traiga algo que se asemeje al orden, que ilumine sobre el caos que nos rodea y que diga: Aquí hay un camino. Aquí hay algo que nos junta. Aquí está la alternativa que precisamos escoger.

Es decir, se requieren condiciones para generar orden, acción y mejorar el desempeño en un mundo competitivo.

Guillen (2006, p. 171) dice que “desde el estudio de los distintos enfoques teóricos Bass dirá que el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo. El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. En realidad el líder es aquella persona que conduce a otras en libertad”.

A decir de Guillen, el liderazgo es la influencia de la motivación del grupo. El director es la persona importante y actuante de que debe influir en el cambio de la mentalidad de los trabajadores.

Según Keit y otros (2010, p.193), “el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos”.

El director debe influir en los trabajadores para alcanzar los objetivos establecidos apoyándolos y fomentando trabajo en equipo.

El director debe poseer capacidad para influir de manera positiva en los trabajadores haciéndolo con entusiasmo para lograr los objetivos propuestos.

Definición de estilos de liderazgo

Según Daft (2007, p. 56):

Los altos directivos dan rumbo a las organizaciones, establecen las metas y desarrollan los planes organizacionales para alcanzarlas. Una organización se crea para alcanzar algún objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinarán la dirección que se tomará para alcanzarlo. En este objetivo la dirección es lo que moldea y da forma al diseño y administración de la organización.

De hecho, la responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategia y diseño de la organización, y en ese sentido; adaptar a la organización a un entorno en constante cambio. El director debe moldear y dar forma al diseño de la administración para alcanzar los objetivos previstos con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Respecto a los estilos de liderazgo, Certo (2009, p. 143), declara: “un estilo de liderazgo es el comportamiento que muestra un líder al guiar a los miembros de su organización en direcciones apropiadas”.

Se considera, en términos generales, que la suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados se puede denominar estilo de supervisión. También se considera como "estilo de liderazgo"

al conjunto total de acciones del funcionario, tal como, es percibido por los empleados, estas acciones varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas. En esta definición el estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias:

La orientación hacia la tarea y;

La orientación hacia el recurso humano.

Sin embargo; actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del recurso humano.

El estilo de liderazgo es, pues, el comportamiento del gerente que lo identifica con un estilo particular de acción para comprender los objetivos y operacionalizar la toma de decisiones en la organización, en un marco administrativo.

Muchos autores oponen la figura del líder-facilitador a la del líder autocrático y controlador. Esto se puede comprender fácilmente si consideramos el liderazgo como un "continuo". En uno de los extremos de este continuo está el líder autocrático y controlador; en el otro se encuentra el líder facilitador. La posición de un líder en algún punto de este continuo depende de lo mucho que comparta con sus subordinados la responsabilidad en la toma de decisiones.

Obviamente las funciones y el comportamiento del líder controlador difieren notablemente que las del líder facilitador. En el extremo controlador, el líder retiene toda la responsabilidad del trabajo y las decisiones del grupo. Del lado de la facilitación, el líder comparte la responsabilidad con los miembros del grupo. El líder controlador dice, vende, dirige, decide, delega y resuelve problemas, para después recompensar a la gente. Dicho líder trata de controlar el trabajo y los resultados del grupo. El líder facilitador escucha, otorga poder, apoya, aconseja, enseña, colabora y lucha por lograr el consenso.

Recientemente se han propuesto algunos retratos tipo del líder, que si bien son interesantes, lamentablemente no están acompañados de un instrumental operativo que permita su evaluación objetiva. De esta manera Withers y Viperman (2008, pp. 34-37), plantean la siguiente caracterización del jefe o líder:

El jefe compulsivo. El primero en llegar y el último en irse, su ritmo resultará independiente de los problemas reales de la empresa. Su problema está en que sólo confía en sí mismo: no delega porque teme que las actividades sean mal ejecutadas.

El jefe emprendedor. Está lleno de ideas. Su lema es la innovación. No para de elaborar nuevos proyectos, inventar novedades, asociar ideas. Se niega a ver aquello que podría contraponerse a sus planes, toma decisiones poco definidas y las pone en duda. Permite que otro se encargue de la parte rutinaria de su trabajo.

El jefe "orden y mando". Presente en las empresas de cultura tradicional, su lema es "hazlo como te digo". Orientado a la tarea, es muy exigente en los plazos y en los retos de calidad.

El jefe demócrata. Busca el consenso con sus colaboradores, aunque puede no tener muy claros los objetivos. Es sincero e imparcial, pero le falta poder de decisión, de organización del trabajo y de la disciplina.

El jefe diplomático. Antepone la buena marcha de las relaciones a la realización de las tareas. Su punto fuerte son las relaciones públicas: es muy comunicativo, pero le falta autoridad para imponer disciplina.

El jefe guía. En auge, sobre todo en las empresas de reciente creación, conoce bien el camino a seguir, lo señala con claridad y permite que sus colaboradores decidan cómo avanzar hacia la meta.

Hay, pues, diversos enfoques sobre los estilos de liderazgo, estos enfoques varían de acuerdo a la orientación o escuela del investigador. Existen, por lo tanto; diversas clasificaciones de los estilos de liderazgo, dependiendo esto del enfoque teórico específico con que se analice el tema. Sin embargo, pueden señalarse tres y hasta cuatro estilos básicos de liderazgo.

Estilo autoritario

El sistema autoritario se encuentra en un extremo del continuo de liderazgo. En este sistema, la toma de decisiones se halla a cargo exclusivamente del líder. Thierauf (2007, p. 86), lo describe de la siguiente manera: “el líder coercitivo es el que ordena y espera acatamiento. El líder es dogmático y dirige por su capacidad para dar o retirar recompensas y castigos”.

Avellaneda (2004, p. 45), por su parte manifiesta: “el líder autoritario es el único que determina las tácticas a seguir y el que conoce las etapas que deben cumplirse. En líneas generales, el comportamiento del líder autoritario se caracteriza por asumir las siguientes conductas:

Identifica el problema

Analiza el problema

Elige él mismo la alternativa

Ordena que se cumpla la alternativa

Estilo paternalista

Los líderes que practican este sistema, por lo general están dispuestos a escuchar las ideas de los otros, pero se muestran renuentes para delegar o extender la autoridad para la toma de decisiones. Fulmer (2006, p. 187), los describe de la siguiente manera: “autócratas benevolentes. Interesados en el bienestar de sus empleados, pero que no titubean en emitir órdenes perentorias y en emprender otras acciones unilaterales para promover la prosperidad de sus compañías”.

Thierauf (2007, p. 88), por su parte señala: “usa múltiples técnicas del liderazgo positivo -como elogios, una palmada en la espalda, tacto y diplomacia-

para obtener los resultados que desea. Manipula a las personas para obtener los resultados deseados por la organización”.

En este estilo, el administrador toma una decisión y trata de que se la acepte a través de la persuasión. Los subordinados, a menudo, son invitados a formular preguntas acerca de la decisión.

Estilo democrático

Este estilo de liderazgo es situado por Thierauf (2007, p. 88), en el “punto medio del continuo de liderazgo”. El líder democrático permite a los subordinados participar en el proceso de toma de decisiones cuando éstas repercuten en el grupo o cuando los supervisados son capaces de aportar una contribución o sugerencias. Este tipo de liderazgo se basa en el supuesto de que las personas desean trabajar y participar. Aunque la responsabilidad final por la decisión recae en el líder, la toma de decisiones es compartida entre todos los miembros del grupo. Koontz se refiere a este sistema de liderazgo en los siguientes términos: “consulta a sus seguidores, trabaja con ellos y, por lo general, obtiene su aprobación para los cursos de acción que tome el grupo”.

Estilo Laissez-Faire

Este sistema de liderazgo se halla ubicado en el extremo opuesto del sistema autoritario. El líder, en este caso, ofrece poca o ninguna dirección y otorga gran libertad a los miembros del grupo. Koontz (2009, p. 65), caracteriza a este tipo de liderazgo del siguiente modo: “...un tercer tipo de patrón es el líder que da “riendas sueltas”. Le da a la gente un mínimo de asesoría y dirección dejándoles que hagan sus propias cosas”.

Certo (2009, p. 158) señala por su parte: “el administrador se convierte en realidad en un miembro más dentro del grupo. La totalidad del grupo identifica y evalúa el problema, desarrolla soluciones alternativas para el problema y elige la alternativa que será implantada”.

Definición de liderazgo transformacional

El líder transformador según Bass (2009, p. 20), “es aquel que motiva a las personas a realizar más de lo que ella misma le esperay como consecuencia de ella se produce cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad”.

Este estilo de liderazgo tiene relación con las necesidades humanas, específicamente con el crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformadores, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros de grupo estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado los intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales.

El liderazgo transformacional, no es tan sólo un paradigma en boga en cuanto a liderazgo, sino que el modelo con el que mejor se puede medir instrumentalmente el grado en que mejora el desempeño y el grado de satisfacción de líderes y liderados. A través del liderazgo transformacional, se puede generar mayor grado de compromiso, participación, lealtad y desempeño con menor grado de stress, pese a las contingencias, emergencias, conflictos o crisis imprevistas o previsibles y según circunstancias poder reforzar o cambiar la cultura y la política organizacional en formas más participativas o directivas.

Para Cardona & Rey, (2012, p. 77), esto implica: “Aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual y prestar atención individualizada”. Esto es en el liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente relacionados por múltiples y complejas redes conversacionales verbales y no verbales que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

Asimismo; el líder transformador establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder. D’Alessio (2010, p. 25), “son más carismáticos, suscitan lealtad a la escuela, inspiran respeto y son capaces de saber qué es lo más importante y lo que normalmente se traduce en una misión, dan

oportunidades y crean una cultura de la escuela que favorece y desarrolla el crecimiento personal”.

Fischman (2000, p. 27) hizo un estudio, en que los gerentes con baja autoestima tienen conductas que son perjudiciales para el mundo empresarial, como no se siente competente necesita creer que los demás son menos que él y toma decisiones en forma unilateral, tratando de subir su autoestima de forma ficticia. Otras conductas resultantes de una baja autoestima son “los excesivos celos profesionales, la inseguridad para comunicar sus ideas, el excesivo deseo de mostrar símbolos de status y de hablar permanentemente de sus logros, así como la incapacidad para innovar y cambiar”.

Por su parte Work, citado por Cardona & Rey, (2012), estableció “que existen diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y aquel en que se produce ausencia de liderazgo”. Este último acusa en su funcionamiento los siguientes síntomas: aparecen situaciones de discriminación interna, se producen niveles más bajos de satisfacción profesional y de productividad, la imagen de la organización es más pobre y tienen más dificultades para desarrollar nuevos mercados. Por lo contrario la presencia de un liderazgo asumido por la organización puede impedir la discriminación, incentiva los estados de ánimo, crea mejor imagen pública de la organización, puede integrar a los renuentes en el proyecto común y finalmente, crea condiciones de innovación.

Burns (2008, p. 32) establece que “el liderazgo transformador ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal forma que el líder y los seguidores se eleven mutuamente a altos niveles de motivación y moralidad”. Sus propósitos se fusionan, se hacen mutuos. Las bases de poder se unen en un apoyo y respaldo mutuo para lograr un propósito común.

Burns (2008) incorpora la misión como elemento importante. Esta misión, según él, consiste en transformar una organización impersonalizada de individuos diferentes en una institución de personas que se sientan comprometidos con el

logro de las metas. En este sentido, se explica el que algunas veces se le llame también, liderazgo transformador.

Los líderes transformadores motivan a otros a hacer más de lo que originalmente intentaban y con frecuencia aún más de lo que ellos creyeron posible. Establecen expectativas más restantes y típicamente logran ejecuciones mejores.

Para Espinoza (2005, p. 23), “las principales actitudes que debe tener un líder transformacional son:

Tener un conocimiento muy claro de si mismo.

Vivir una fuerte coherencia y adaptabilidad.

Tener como norma la conducta aprender por cuenta propia.

Reconocer los esfuerzos.

Tener una gran capacidad para reforzar conductas aprendidas.

Desarrollar una gran habilidad de experimentación.

Vivir una cultura de innovación y flexibilidad.

Ser visionario.

Tener prudencia y audacia en la toma de decisiones.

Tener sensibilidad para tratar a los demás, reconociendo en ellos su dignidad personal”.

Bass y Avolio (2009), describen cuatro características importantes de éste líder transformador. Se denominan como las 4 ies. influyente, inspirador, intelectual e individualista:

El líder transformador es influyente. Es modelo para los seguidores. Es respetado, admirado y sobre todo es confiable. El seguidor se identifica con el líder y quiere emularlo. Entre las cosas que este líder hace es anteponer las necesidades de otros sobre sus propias necesidades. El líder toma riesgos con sus seguidores y es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

El líder transformador es inspirador, motiva e inspira a todos los que le rodean. Le da significado y un sentido de reto al trabajo de sus seguidores. Despierta un espíritu de equipo. Despliega entusiasmo y optimismo. Lleva a los seguidores a involucrarse en visiones futuras. El líder crea expectativas claras, que los seguidores conocen y quieren alcanzar. Este líder, además, demuestra compromiso con las metas y la visión, la cual es compartida.

El líder transformador es intelectual. Fomenta y anima los esfuerzos de los seguidores para que sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, refrasea problemas. Se enfrenta a situaciones y problemas viejos con nuevas formas, nuevos paradigmas. Estimula la creatividad. No utiliza la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen. Este líder estimula a sus seguidores a crear ideas nuevas, a solucionar problemas en forma creativa. El proceso no sólo consiste en identificar los problemas sino presentar alternativas de solución. Este líder no critica a los seguidores si éstos difieren de sus ideas, por el contrario, son estimulados a buscar nuevas formas para viejos problemas.

El líder transformador es individualista. Reconoce y atiende las necesidades y deseos de sus seguidores en forma individual, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. Actúa como mentor. Ambos, líder y seguidor se visualizan como colegas, desarrollando su potencial a niveles superiores. El líder crea oportunidades de aprendizaje y establece un clima de apoyo. Su conducta demuestra aceptación de las diferencias individuales (para algunos de los seguidores será necesario ofrecer más estímulo, a otros más autonomía, más estándares a otros o quizás más estructura a otros). Propicia una comunicación bi-direccional. Recuerda conversaciones previas con sus seguidores. Está pendiente del interés individual. Percibe al individuo como una persona completa, más que como un mero empleado. En el ambiente de trabajo, promueve una interacción personalizada. Es el líder que escucha. Es el líder que delega tareas como un medio para desarrollar a sus seguidores. Le da seguimiento a éstas tareas delegadas para identificar si hay necesidad de dirección o apoyo adicional. Crea un ambiente de confianza de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (2008), pero es Bass (2009) quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Según Baldoni, (2011), el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Bass (2009), manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

Carisma (desarrollar una visión)

Inspiración (motivar para altas expectativas)

Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)

Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:

Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).

Gestión por excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio).

El modelo de D'Alessio (2010), comprende cuatro dimensiones de gestión:

Preocuparse por el personal.

Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.

Apoyo instructivo.

Monitorizar las actividades de la escuela.

Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

Según D'Alessio (2010, p. 55), cada una de estas dimensiones,

“promueven ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas que los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas”.

Se trata, en suma, como ven muchos docentes, en una cierta dialéctica, de que se gestionen los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro (como se ha destacado desde la “eficacia escolar”), y se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora, se juega, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos (paradójicamente, incrementados, de modo más complejo, en los últimos tiempos), induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva.

Dimensiones del liderazgo transformacional

Las características principales que identifican a los líderes transformacionales son:

Dimensión estimulación intelectual

Según Bass y Avolio (2009, p. 54), la estimulación intelectual significa, cuando los líderes transformacionales “estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la delimitación del problema, también solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público”.

Todo ello implica, fomentar en el personal la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas, lo que favorece nuevos enfoques para viejos problemas. Hace hincapié en la inteligencia racional y solución de problemas por parte del líder director. Se trata de estimular la actuación del personal, animar a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades en sus labores, facilitar las cosas, no imponerlas.

Al respecto, Fischman (2005, p. 16), menciona “los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores ayudándoles a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”.

La estimulación intelectual incentiva a pensar, buscar e implementar ideas nuevas, es la capacidad de líder para impulsar a los miembros de su equipo a abordar los problemas de una manera diferente a la usada hasta entonces, de pensar de una manera innovadora y creativa.

En el campo educacional se trata de estimular la actuación del personal, docente, administrativa y de servicios, con la participación de los padres de familia, es decir; todos los actores de la educación, pero no desde una postura autoritaria, sino desde la voluntad del personal. Estimular intelectualmente a los docentes significa hacer que reflexionen de su realidad y busquen la forma como

mejorar la labor, promover que analicen y revisen los aspectos en que deberían formarse que desarrollen ideas innovadoras.

Sin embargo, muchos docentes con baja autoestima, maltratan frecuentemente a los estudiantes, destruyendo su autoestima, que puede enseñar un docente si no es modelo de líder. No se puede inculcar responsabilidad si uno se pasa la hora buscando culpables a los diversos problemas. El profesor debe fomentar la comunicación asertiva con los estudiantes y desarrollar sus capacidades, habilidades, destrezas, ser creativos, perseverantes y con iniciativa, es decir; formar la personalidad del estudiante paralelo a lo académico.

El líder además usa el sentido del humor para clasificar puntos de vista y resolver conflictos, para enajenar momentos duros e indicar los fallos o equivocaciones., tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar.

Una empresa que fomenta el sentido del humor estará fomentando el bienestar personal, la creatividad, la flexibilidad, el servicio al cliente, el aprendizaje y, por ende el liderazgo transformador. El humor es una herramienta clave para estimular la creatividad del personal.

Dimensión motivación inspiracional

Bass y Avolio (2009, p. 61), definen la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos de los seguidores, por parte del líder transformacional “despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, ello motiva e inspira a quienes les rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida”.

Está referida a la habilidad que tiene el líder de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, convencer a sus seguidores de sus habilidades. El crea disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa según Fischman (2005, p. 42), es: “espero su mejor esfuerzo...”.

De todas las prácticas del liderazgo transformador, tal vez esta sea la más difundida, porque en los últimos años se habla acerca de la visión que debe contar una empresa eficiente, eficaz y con metas establecidas. La motivación inspiracional se refiere a estar en permanente innovación y romper con los esquemas establecidos. Para cada proyecto el líder debe plantear con claridad una visión inspiracional fomentando trabajo colectivo.

La visión de una institución es un sueño que debe ser compartido por toda la institución, que debe ser interiorizado por todos. El líder comunica la visión cuando muestra con sus actos y comentarios que es lo más importante para la institución. El más simple de todos es tener muy presente la visión en cada comunicación, sea en reuniones, boletines, o alguna publicación. Otra idea creativa de organizar un evento en el que se premien las mejores performances de los trabajadores sobre la visión de la institución. Sin embargo, el método más poderoso es comunicar la visión y los líderes de la institución sean consecuentes con lo planteado.

Dimensión crecimiento individual

Para Bass y Avolio (2009, p. 67), el crecimiento individual se entiende, “que el líder trata a cada subordinado diferencialmente de acuerdo a sus necesidades y capacidades”. El líder transformacional individualmente considerado, actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de las necesidades para su logro y desarrollo, haciendo que, cada individuo sienta una valoración única. Se manifiesta en conductas de apoyo, trato personal y prestar atención personalizada a los colaboradores. Tiene efectos directos sobre la satisfacción del personal.

El crecimiento individual implica una genuina preocupación por la persona, expresada en el compromiso por motivarla, estimular y propiciar su desarrollo. “Las personas pueden olvidar lo que dijiste, pueden olvidar hasta de lo que hiciste, pero nunca olvidarán como lo hiciste sentir”, dice un anónimo haciendo referencia sobre esta parte de liderazgo. Reconocer es un acto de amor. Hace falta que

dejemos de concentrarnos en nosotros mismos para preocuparnos por los sentimientos de los demás.

Este factor se observa en la relación directa entre directivo y los profesores, prestando atención personal a cada miembro, tratando individualmente a cada uno, aconsejando a que se desarrolle el concepto de empatía de forma muy importante. Se trata que los profesores perciban que se les tiene en cuenta, que son parte de la organización, que sus propuestas pueden ser interesantes.

Según Fischman (2005, p. 46), el lenguaje del reconocimiento en el mundo empresarial por ejemplo, “es como el agua en el desierto, es muy escaso. Los subordinados se encuentran sedientos, pero por desgracia, hay muy pocos oasis”.

El reconocimiento, es uno de los más importantes motivadores que existe para alcanzar una meta, un estudio demostró que es cuatro veces más importante que un reconocimiento de aumentos salariales.

Una estrategia para estimular al crecimiento personal es rotar al personal a diferentes puestos. Si bien es cierto que se pierde la productividad ganada en la curva del aprendizaje se obtiene motivación y un enfoque fresco que permite mayor innovación. Otro aspecto que genera estímulo es saber que hay oportunidades profesionales futuras en la organización.

Un jefe debe ayudar a sus colaboradores a crecer como seres humanos, a desarrollar su carácter y su moralidad, ayudar a ser personas más equilibradas y felices, se debe valorar sus capacidades, los méritos e interesarse de sus problemas puede ser como la vitamina para el personal.

Dimensión influencia idealizada

Según Baldoni, (2011, p. 74), la influencia idealizada, “es el grado al cual los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que su seguidores se identifican con ellos. El carisma implica motivar y dirigir a los seguidores

desarrollando en ellos un poderoso compromiso emocional con una visión y un conjunto de valores compartidos”.

El líder debe ser modelo para sus seguidores admirado y respetado, por sus seguidores, inspirar confianza, poseer elevados estándares de moralidad. Además, un líder no debe conformarse con ejercer el liderazgo, sino, tener en cuenta que su imagen es filtrada por la percepción de sus seguidores.

La coherencia de un líder es vital para que tenga el poder de influir sobre la organización y sus trabajadores. Sin embargo; no basta con que el líder sea coherente, además debe parecerlo, dedicar tiempo y esfuerzo para informar apropiadamente a sus seguidores sobre sus intenciones y pretensiones.

El poder referente, es otra fuente de poder que proviene de la persona. Es la que genera mayor compromiso. El subordinado se convence por la admiración, el respeto y la confianza que siente de parte de su superior. El poder referente, el líder tiene que ganárselo respetando al empleado preocupándose genuinamente por él y actuando con integridad. Es el poder más efectivo pero también más fácil de perder. Los líderes que desarrollan esta práctica de la influencia idealizada, usan frecuentemente el poder referente.

La influencia idealizada no se refiere que el seguidor debe adular, engrandecer, o encumbrar a su jefe por el simple hecho de ser su jefe. Al contrario se refiere, más bien a la conveniencia de que el empleado admire sanamente a su líder por una manera de pensar y realizar su labor de que lo respete y confíe en él. No debemos olvidar que todos tenemos defectos como seres humanos. Precisamente la labor de un jefe es ayudar a los suyos a mejorar y superar sus deficiencias. Por lo tanto; ser influyente es ser modelo para los seguidores. Es respetado y admirado y sobre todo confiable. El seguidor se identifica con el líder y quiere emularlo. Entre las cosas que este líder hace es anteponer las necesidades de otros sobre sus propias necesidades. El líder es más consiente que arbitrario, se puede contar con su apoyo y hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética.

1.2.2. Bases teóricas de la variable 2: Gestión Institucional

Definición Conceptual

En primer lugar según Rendón (2009, p. 41) se puede decir que la gestión “se define como un conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar”

Ahora bien, en torno a lo anterior Rendón (2009) define la gestión institucional de la siguiente manera:

La gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. (Rendón 2009, p. 46).

En este sentido la gestión institucional está vinculada con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional.

Así también; de acuerdo con Ruiz (2009, p. 45) “la gestión institucional se refiere al funcionamiento del sistema educativo. Comprende dos aspectos: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)”.

De acuerdo con lo anterior, la gestión institucional es la conducción de recursos, procesos y resultados que contribuyen al desarrollo de una comunidad educativa.

De la misma forma Azzerboni y Harf (2008, p. 11) refiere que los términos gestión institucional fijan la atención sobre un concepto - "institución" - que supera la noción de organización para centrar el análisis en normas, reglas, expectativas de comportamiento, sistemas de gratificación, mecanismos de articulación social, sentidos, identidades, etc.

Una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas privadas y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macro sistema. (Rendón 2009, p. 46).

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

Al momento, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, porque es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y planteamiento de

estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

Dimensiones de la gestión institucional

Para el análisis y fundamentación de la gestión institucional se plantean las siguientes dimensiones de la gestión institucional que encuentran presentes en cinco ámbitos propuestos Rendón (2009).

Dimensión pedagógica curricular

Esta dimensión refiere a los procesos de enseñanza y de aprendizaje que se desarrollan en el aula, implica el análisis de enfoques y contenidos curriculares, y propicia el análisis de concepciones sobre el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los alumnos. Considera las formas de interacción entre maestros y padres de familia para potenciar la formación basada en competencias; esta dimensión ha de mantener relación directa con una gestión pedagógica innovadora, acordada por el colectivo escolar. (Rendón 2009, p. 84).

En esta dimensión es posible conocer el desarrollo de las actividades escolares que se llevan a cabo en toda Institución Educativa para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio, así como las prácticas de enseñanza de los profesores, el rendimiento académico de los estudiantes y otros aspectos.

Hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución educativa en la sociedad. El ámbito de lo pedagógico, es fundamentalmente el entorno que busca la coherencia de las acciones pedagógicas en las que participan los alumnos, así las escuelas se preocupan por las metodologías y las estrategias que ponen en marcha las intervenciones de cada uno de los docentes. Y también las escuelas se preocupan por desarrollar las potencialidades de todos los estudiantes, asegurándoles aprendizajes recios y significativos (Ríos, 2007).

De acuerdo con este autor esta dimensión permite analizar el trabajo real y de la misma escuela, las condiciones, circunstancias, medios, instrumentos y recursos, secuencias y tiempos que hacen posible y optimizan en la práctica el logro de los objetivos para el desarrollo curricular y su desarrollo concreto en las Instituciones Educativas.

Así también el Ministerio de Educación (2011), define esta dimensión de la siguiente manera:

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. (Ministerio de Educación, 2011, p. 26).

En conclusión; se puede decir, que la dimensión pedagógica curricular se refiere a las actividades propias de la institución educativa que se caracterizan por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y los resultados.

Indicadores que miden la dimensión pedagógica curricular

Planeación académica

Según Ríos (2007, p. 81) la planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consciente de los cursos acción y que las decisiones se basen en propósito, conocimiento y estimaciones consideradas.

La planeación académica es necesaria y pertinente para que se lleve a cabo con coherencia y relación sobre los contenidos y propósitos de la asignatura que cada especialidad establezca. También es necesaria ya que se analiza concienzudamente por las autoridades de la Institución Educativa en conjunto con los docentes de la escuela dando a conocer cada tema y la manera que se desarrollará dentro del aula y cuál será la metodología que utilizará dentro de la misma.

Desarrollo de competencias

Según Ríos (2007, p. 81) la competencia de una persona se demuestra en la motivación, disposición y capacidad de resolver problemas en la praxis de la actividad que realice.

El desarrollo de competencias es un proceso de mejora continua que debe ser sostenido en el tiempo, un objetivo del desarrollo de competencias es saber si los ocupantes de los puestos poseen otras competencias (además de las requeridas para cubrir el puesto) para cubrir otros puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

Congruencia de los contenidos

El sujeto no puede conocer al objeto si no aplica sobre él un conjunto o serie de actividades; de hecho, en sentido estricto, lo define y lo estructura. Al mismo tiempo, el objeto también actúa sobre el sujeto o responde a sus acciones, promoviendo cambios en las representaciones construidas que el sujeto va logrando acerca de él. Por lo tanto; existe una interacción recíproca entre el sujeto y el objeto de conocimiento en el paradigma constructivista (Ríos, 2007, p. 129).

La congruencia entre el enfoque, propósito y contenidos de la asignatura los cuales tienen como meta la formación del estudiante, ya que existen materias incompletas, por ejemplo física e inglés, que no se desarrollan al máximo y carecen de contenidos lo cual afecta en su desenvolvimiento, por lo menos en el presente como estudiante y en un futuro como docente.

Evaluación interna

La evaluación educativa se orienta directamente a las actividades del programa escolar que a sus propósitos, si satisface los requisitos informativos de la audiencia y si las distintas perspectivas de valor presentadas están destinadas a dar cuenta del éxito del programa (Ríos, 2007, p. 87).

La evaluación del personal docente se ha empleado bastante trabajo para que se diera el proceso de evaluación interna al personal docente mediante la comunidad estudiantil, es difícil llevarlo a cabo por algunas de las razones que expresaron la mayoría del personal docente; pero los directivos de las instituciones educativas consideran pertinente dicha evaluación ya que se está tratando con personal ético y con un sentido amplio de madurez el cual sabe diferenciar las situaciones adversas que suceden en el aula.

Desempeño del estudiante

La educación básica debe tender a formar egresados con solidez académica, con definición vocacional, con habilidades y destrezas que les permitan incorporarse a algún nivel de la esfera productiva, les permitan su continuidad y permanencia en estudios superiores en la línea de formación o profesión.(Ríos, 2007, p. 88)

Un desempeño adecuado del estudiante bueno se da mediante la ayuda del docente, éste siente más interés y compromiso lo cual lleva a realizar cada

una de las actividades que se requiere en cada tema y/o contenido de la asignatura.

Perfil del egresado

La educación básica debe tender a formar egresados con solidez académica, con definición vocacional, con habilidades y destrezas que les permitan incorporarse algún nivel de la esfera productiva, les permitan su continuidad y permanencia en estudios superiores en la línea de formación o profesión. (Ríos, 2007, p. 31).

Los docentes deben de ser capaces de generar en todo estudiante habilidades, conocimientos, actitudes y valores, el estudiante debe egresar teniendo la capacidad y habilidad de resolver situaciones que se presenten en su práctica profesional, de manera que el estudiante sea el más provechoso. Además de que debe ser reflexivo y analítico, poseer conocimientos que le permitan desarrollarse y conducirse dentro y fuera del aula con propiedad y seguridad ante su entorno.

Perfil del docente

El perfil del docente está constituido en distintos rasgos, ya que no solamente se refieren a la necesidad de conocimiento y competencias, sino que también a las actitudes y valores que debe de tener debido a que se encuentra en constante relación con los niños y adolescentes (Ríos, 2007, p. 30).

El docente debe de considerar que es un ejemplo a seguir y por ello; conviene tener dominio de los contenidos de enseñanza de la educación en el nivel que se desempeña y comprensión de las necesidades de aprendizaje y los contenidos básicos que todos los niños y adolescentes deben de adquirir como herramientas indispensables para un aprendizaje duradero y con sentido, asimismo; el conocimiento de cómo la escuela puede colaborar para resolver las necesidades que se presentan dentro de ella.

Conocimiento del plan de estudios

La palabra planeación nos lleva a la administración donde planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consciente de los cursos acción y que las decisiones se basen en propósito, conocimiento y estimaciones consideradas. (Ríos, 2007, p. 40).

Por lo tanto; consideramos que la planeación no es otra cosa que proteger las brechas que deseamos alcanzar, permiten el logro significativo de objetivos, metas para llegar a realizar nuestros propósitos. En este sentido para el plan de estudios el docente normalista tiene que tener bien claro que es lo que pretende lograr dicho plan, ya que de ello será el resultado del perfil de egreso y no existe ningún motivo para desconocer lo que se está impartiendo, el alumno contará con cada una de las características según lo marca el plan de estudio, el equipo directivo debe implementar acciones que generen en el docente el interés de reconocer y adoptar como parte fundamental e intrínseco del docente.

Evaluación del dominio de contenidos

Dominio de los contenidos de enseñanza de la educación en el nivel que se desempeña y comprensión de las necesidades de aprendizaje y los contenidos básicos que todos los niños y los adolescentes deben de adquirir como herramientas indispensables para un aprendizaje duradero y con sentido, asimismo el conocimiento de cómo la escuela puede colaborar para resolver las necesidades que se presentan dentro de ella (Ríos, 2007, p. 31). El conocimiento de los enfoques con los cuales desarrollará el proceso de enseñanza según sea la necesidad que prevalezca en el niño y el

adolescente, contar con las estrategias necesarias para el apoyo del estudio del alumno.

Dimensión organizativa

Esta dimensión considera la interrelación al interior del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones (Rendón 2009, p. 86).

En consecuencia, podemos afirmar que los roles prescritos desde la normativa que regula el sistema educativo se resignifican, además, en cada establecimiento en relación con hitos importantes de su historia y de la historia personal y profesional de quienes los desempeñan.

Las organizaciones escolares que asumen profesionalmente su misión y tienen clara su visión sobre lo que quieren obtener como resultados de calidad, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción. Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado y utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro (Rendón 2009).

Según Rendón (2009, p. 87) esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar y guardias, entre otras), la operación del Consejo Técnico Escolar, así como la vinculación con la Asociación de Padres de Familia y el Consejo Escolar de Participación Social.

La dimensión organizativa constituye una unidad funcional que deberían diferenciar las tareas y responsabilidades en relación con las trayectorias personales, los saberes pedagógicos y disciplinarios específicos y otros aspectos que hacen a los temas o área en las que uno y otro es experto.

Esta dimensión incluye todos aquellos componentes que se relacionan con el funcionamiento de la organización y de la misma escuela. Mencionando como tales al clima de la institución, las formas de participación de la comunidad normalista en la toma de dediciones, el uso del tiempo escolar y aprovechamiento de los recursos educativos. "Asimismo estos componentes ejercen una influencia decisiva en las prácticas de enseñanza de los profesores y en los aprendizajes de los alumnos" (SEP, 2001, citado por Ríos, 2007, p. 15).

Esta dimensión permite conocer todo funcionamiento académico que se lleva a cabo en una institución. En la Institución Educativa es valioso contar con esta dimensión ya que permite observar cómo encuentra el aspecto del proceso enseñanza que realiza el docente.

Según Ríos (2007) constituye el soporte de las dimensiones administrativa, pedagógico-curricular y vinculación con el entorno debido a que en ella recae la logística del desarrollo de las anteriores otorgando así el apoyo, articulación y construcción de beneficios a la escuela.

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse,

y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). (Ministerio de Educación 2011, p. 35).

La dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

Indicadores que miden la dimensión organizativa

Organización académica

La escuela difiere de otros tipos de organizaciones ya que dependen del trabajo que se realice en estas, pone como ejemplo los servicios que se ofrecen "humanos", la problemática, los recursos materiales y tecnológicos, en el reclutamiento de sus profesionales, en la relación-comunicación entre alumno-docente- directivo, asimismo; en el nivel socioeconómico de la escuela, la inconsistencia de las políticas en las escuelas del sector público y la poca autonomía que se les otorga (Ríos, 2007, p. 100).

Consideramos que es necesario que el docente tenga la capacidad de exigir cada vez mejores condiciones administrativas para que este trabajo se vea reflejado con calidad y calidez en el alumno, de igual forma comprometerse en colaborar para mejorar cada una de estas acciones académicas y administrativas ya que solamente con la colaboración de todos los actores que intervienen en el servicio educativo de la institución educativa podrá contar con niveles de calidad.

Mejoramiento institucional

En un proceso de mejoramiento de la calidad, se transforma la cultura de la organización. La actitud inicial de voluntad de transformación genera modificaciones en el entorno organizativo, lo que a su vez refuerza y estimula la transformación de su cultura (Ríos, 2007, p. 22).

La constante búsqueda de lograr mejoramiento en las organizaciones de todos los niveles y sectores sean industriales e instituciones de nivel educativo privadas o públicas, llevaron al estudio o a las preocupaciones del entorno del ser humano.

Misión de la institución

Los líderes académicos deben poseer un gran sentido de compromiso con una visión y una misión que estén estrechamente relacionadas con las instituciones y las formas en que éstas se administran. No solo se basa en lo académico, sino que también debe de considerar como influyen los recursos humanos, materiales, económicos y de tiempo. Comprobar si estos recursos fomentan la motivación y el interés de la comunidad escolar (Ríos, 2007, p. 26).

Pudiéramos pensar que no existe relación dentro de una institución educativa, la cual considere las necesidades humanas, pero es exactamente lo contrario y hoy en la práctica se debe contemplar ya que las necesidades del ser humano los lleva a actuar y reaccionar según sus necesidades personales, también la motivación del individuo deja de serlo cuando son satisfechas y evolucionan si lo logran durante su vida en cambio sí, no es posible satisfacerlas motivan, inspiran al ser.

Comunicación directiva, docente y alumnos

Según Ríos (2007, p. 26) “la comunicación cotidiana entre maestros incluye un conjunto de nociones, opiniones y conocimientos que abarcan desde la reflexión

sobre sus condiciones de trabajo hasta la interpretación de las disposiciones técnicas recibidas”.

En toda organización debe de existir comunicación entre sus actores, entendiendo como estas distintas maneras de llevarla a cabo, mencionando una de ellas la comunicación escrita, comunicación verbal, comunicación visual, comunicación virtual y la de movimiento. Todos estos tipos de comunicación la realizamos diariamente tal vez sin percatarnos de éstas.

Liderazgo del director

El liderazgo que conviene realizar un directivo dentro de una institución educativa deberá de contemplar ante todo la necesidad de las personas ya que esto permitirá satisfacer a sus beneficiarios, asimismo; el director de una escuela es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad, ya que si no se encuentra este comprometido con el propósito de mejorar la calidad, será muy difícil que se logre (Ríos, 2007, p. 25).

En las escuelas la función que realiza el director no solo es de tipo administrativo, sino que, debe de apoyar y motivar al docente para estimular el trabajo, el director debe de ir más allá del trabajo cotidiano, debe de realizar un estudio más profundo el cual permita identificar la problemática de la institución, encontrar soluciones y las causas que lo genera.

Capacitación del docente

La capacitación es otro tipo de formación permanente que apoya a los maestros que no cursaron estudios formales en lo escuela normal y que se desempeñan en regiones de difícil acceso. La superación profesional es el último tipo de formación permanente. Tiene como objetivo apoyar a los profesores a alcanzar mayores niveles profesionales, al ofrecer estudios de pos grado en campos diversos referidos al quehacer educativo. (Ríos, 2007, p. 43).

Con respecto a la capacitación docente debe ser primeramente por el interés del mismo profesionalista esto con la firme convicción de mejorar su práctica. Respecto al docente se ha observado que existe la motivación de seguirse formando, pero si bien es cierto el mismo sistema educativo ha generado oportunidades para que este incremente sus conocimientos y promueva un mejor aprendizaje en sus alumnos.

Apoyos didácticos

Según Ríos (2007, p. 26) los recursos didácticos a cualquier elemento físico de apoyo en el que se presentan intencionalmente los contenidos de aprendizaje, así como a los elementos, instrumentos o artefactos con que se realizan las diversas actividades de enseñanza y aprendizaje.

En toda institución escolar es pertinente que el trabajo colegiado se lleve a cabo, porque este trabajo colegiado accederá al mejoramiento académico, institucional y laboral de los directivos, docentes y alumnos. El trabajar en equipo bajo un mismo objetivo o meta que seguir permite mejores resultados y acuerdos.

Dimensión administrativa

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas de docentes, directivos y del personal de apoyo y asistencia (Rendón 2009, p. 87).

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene, control de la información relativa a todos los actores de la escuela y cumplimiento de la normatividad, así como la

relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

En esta dimensión se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución. También se abarca aspectos como: relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar, entre otros, e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la escuela (SEP, 2001, citado por Ríos, 2007, p. 16).

La dimensión administrativa se refiere a todos los recursos con los que cuenta la institución; el financiamiento que requiere acción sugerida para desarrollar actividades docentes, estudiantiles y administrativas.

En esta se incorporan los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales (Ministerio de Educación 2011).

Así también Ministerio de Educación (2011, p. 36) agrega que algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos

documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

Desde la dimensión administrativa se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuye con la toma de decisiones.

Indicadores que miden la dimensión administrativa

Infraestructura y equipamiento

Según Ríos, (2007, p. 50) la infraestructura de una organización (conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones) viene siendo el sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de ésta.

La infraestructura y equipamiento es un elemento primordial y podemos decir que es como la columna vertebral, ya que si no existen las condiciones necesarias para el funcionamiento de la institución, no se podría llevar a cabo un servicio educativo, debido a que las instalaciones son inevitables para que se lleve a cabo la tarea de una escuela, las cuales tienen que estar en óptimas condiciones y que generen un ambiente adecuado y pertinente para la comunidad normalista.

Toma de decisiones

Según Ríos, (2007, p. 50) participar en la toma de decisiones y en la gestión escolar todo esto siempre en colaborativo. Permite por medio de éstos, conocer si el servicio se lleva a cabo como se establece por la misma demanda de la comunidad.

Rendición de cuentas

Según Ríos, (2007, p. 50) la rendición de cuentas incluye la obligación de políticos y funcionarios de informar sobre sus decisiones justificadas en público y también tiene como capacidad la de sancionar a políticos y funcionarios.

El docente de la escuela realmente se interesa que las cosas se encuentren en orden y transparente en cada una de las actividades que se realicen en la escuela, ya que se utilizan recursos del Estado con los cuales se llevan a cabo los proyectos para el mejoramiento de la escuela.

Contratación de personal

Los criterios de contratación de los futuros docentes no deberían depender solamente del nivel de conocimientos de los candidatos, las cualidades personales, tales como el rigor moral, el sentido de responsabilidad y de solidaridad, la motivación, la predisposición para el trabajo en equipo y la aptitud para comunicar también son condiciones necesarias (Ríos, 2007, p. 45).

Para la contratación de personal los docentes deben cumplir un papel primordial en el proceso de fortalecimiento del papel de los docentes y participar activamente en la formación del mismo en el servicio. Para ello se deberán desarrollar y concebir programas que tiendan a familiarizar a los formadores de docentes con los resultados de la formación inicial y a mantener un contacto permanente de los formadores con los investigadores y los científicos, con el fin de asegurar la actualización permanente de su formación.

Dimensión vinculación con el entorno

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes (Rendón 2009, p. 87).

Esta dimensión se refiere a la relación que debe de existir entre la sociedad y la escuela; y, específicamente entre la comunidad local y su escuela. Es el espacio de la vida escolar relacionado y muy descuidado generalmente con la socialización y los valores en los que se basa. Es la relación en la escuela entre jóvenes y adultos.

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación. Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecer esta vinculación es mantener informados a los padres de familia sobre los conocimientos, progresos y necesidades de aprendizaje que manifiestan sus hijos al inicio, durante y al término del ciclo escolar (Rendón 2009, p. 88).

En este sentido por dimensión comunitaria se entiende el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera, las demandas, las

exigencias y los problemas que recibe en su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización; reglas de convivencia).

La formación de los estudiantes como personas y ciudadanos, y del desarrollo de su moral autónoma. Supera la búsqueda de los aprendizajes más instrumentales como leer y escribir, es una perspectiva más social y a la vez más política. (SEP, 2001, citado por Ríos, 2007, p. 16).

Para poder organizar un vínculo de intercambio, evitar la alienación de la educación, y simultáneamente preservar su especificidad, es necesario hacer referencias al exceso de demandas que pesa sobre la institución escolar, en particular las demandas de asistencialismo.

Estas demandas llegan a la escuela porque el sistema educativo ofrece hoy, quizás como ninguna otra institución, una red capaz de llegar a toda la población, no sólo a los niños y jóvenes sino también a todo su grupo familiar. En consecuencia es considerada por el Estado como un canal de acceso privilegiado para llegar a amplios sectores de la población, para acceder al cuerpo social.

Indicadores que miden la dimensión vinculación con el entorno

Convenio con otras instituciones

Según Ríos (2007, p. 120) “La formación inicial de los profesores de educación básica tiene carácter nacional, con flexibilidad para comprender la diversidad regional, social, cultural y étnica del país”.

La escuela debe de propiciar acciones conjuntas con las autoridades de la comunidad para que se puedan realizar convenios entre instituciones, ya que adolece de esto y tanto el personal docente como estudiantil solicitan al director y

subdirector académico que se lleve a cabo las gestiones adecuadas y pertinentes para su realización.

Intercambio de experiencias

Según Ríos (2007, p. 120) "La colaboración entre escuelas y con otras instituciones culturales y sociales pueden ser una respuesta eficaz y satisfactorias para mejorar los resultados educativos que exige el medio y a gestionar mejor sus requerimientos complejos"

La escuela desde la perspectiva de sus docentes realiza intercambios culturales y académicos, los cuales han generado un alto nivel de reconocimiento ante la sociedad. Sin embargo es necesario que la escuela genere y propicie las condiciones, relaciones y gestione los intercambios, para que el estudiante se encuentre en la misma postura del maestro. Ya que ven necesario que se lleven a cabo estos intercambios porque coadyuvan al mejoramiento de la formación del alumno y a la actualización del docente.

Participación en actividades extraescolares

El marco de las actividades extraescolares se constituye, en la esfera de los centros educativos, como un espacio privilegiado, obviamente sin ser el único, para participar, crear, convivir y compartir experiencias y vivencias con "otros". Lo extraescolar interrelaciona a los diferentes estamentos de la comunidad educativa y a estos con el entorno social en el que se asienta el centro (Ríos (2007, p. 122).

En las líneas que siguen se pretende realizar una aproximación al análisis de la realidad de las instituciones educativas, desde ese conocimiento, aventurarnos a marcar retos de futuro y estrategias que hagan posible que el discurso y la práctica de la educación caminen de la mano.

Marco Conceptual

Liderazgo transformacional. Estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo.

Organización. Sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Racionalización. Es la distribución coherente de los recursos que existen en una institución. Se utiliza lo necesario en el proceso productivo.

1.3 Justificación

El presente estudio se justifica en el conocimiento de liderazgo transformacional del director que ayudará al crecimiento asertivo de las buenas relaciones dentro de las instituciones educativas en tal sentido se justifica en los siguientes aspectos:

Justificación Teórica

Esta investigación sirve para conocer el ejercicio de liderazgo transformacional del director cuya capacidad de influencia a través de la interacción con sus docentes mejoren sus aptitudes y capacidades, logrando un desempeño óptimo de los recursos humanos, fundamentando con las teorías de gestión y liderazgo tomando en cuenta los factores personales y ambientales. La prueba de hipótesis contribuirá a esclarecer la comprensión de la teoría en los hechos reales de la gestión Institucional.

Asimismo, se observa que los directivos de las instituciones educativas carecen de una gestión institucional y que al realizar dicha investigación se

logrará comprender la importancia de la integración de sus miembros, y la proyección de una buena imagen al sentirse identificados con su institución educativa.

Aspecto práctico

Este trabajo de investigación busca determinar si el liderazgo es un factor estratégico de desarrollo institucional en la cual se deberá optar una adecuada gestión del director frente a las dificultades que se le presente, además de alcanzar información y estrategias que ayude a desarrollar el crecimiento de las buenas prácticas de liderazgo transformacional lo cual llevará que los docentes se identifiquen con la institución educativa a la cual pertenecen.

Por ello; es necesario el conocimiento del nivel de liderazgo transformacional que debe tener en cuenta el director en su gestión.

Justificación metodológica

Esta investigación se enmarca en una investigación cuantitativa donde los resultados son momentos parciales que se integran constantemente con nuevas interrogantes y abren nuevos caminos a la producción de conocimientos válidos y confiables dentro del área de gestión institucional y liderazgo transformacional. También en esta investigación se utilizará los procedimientos de recolección de datos, observación de campo que nos servirá en la comunidad estudiantil.

En el mismo sentido; se espera la contribución de los instrumentos elaborados desde los fundamentos teóricos para ser contrastados en la realidad de modo tal que puedan servir para otras investigaciones en el campo educativo.

Justificación Legal

Jurídicamente la Educación se sustenta en la Constitución Política del Estado en la cual refiere que es un derecho de todos los ciudadanos y es el Estado el encargado de hacer cumplir estos derechos, asimismo; en la Ley General de Educación N° 28044 en el artículo 55; El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en

los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde: conducir la I.E de conformidad con lo establecido en el artículo 68 de la presente ley.

1.4 Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión institucional según los docentes de la institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012?

Problemas específicos:

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y la gestión institucional según los docentes de la institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y la gestión institucional según los docentes de la institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre el crecimiento individual y la gestión institucional según los docentes de la institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y la gestión institucional según los docentes de la institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012?

1.5. Hipótesis

Hipótesis general

El liderazgo transformacional del director se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

La estimulación intelectual se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hipótesis específica 2

La motivación inspiracional se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hipótesis específica 3

El crecimiento individual se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hipótesis específica 4

La Influencia idealizada se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

1.6. Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la liderazgo transformacional del director y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Objetivos Específicos:

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la Influencia idealizada y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre el crecimiento individual y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

III. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables de investigación

Variable 1: Liderazgo transformacional del director

Variable 2: Gestión institucional

2.2. Operacionalización de la variable

Tabla 1

Operacionalización de Liderazgo transformacional del director

Variab e	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Lidera zgo transf ormaci onal del directo r	Aprender ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación y prestar atención individualiza da Bass (2001)	Ejercicio de la actividad efectiva en transformar y desarrollar a los subordinados y los eleva a niveles más altos del ser, dar y necesitar. Busca lograr un cambio significativo en el pensamiento de los trabajadores y se pueden aplicar a grupos pequeños, que se mide por medio de un cuestionario en sus dimensiones: estimulación intelectual, motivación Inspiracional crecimiento individual, e influencia individualizad a.	Estimulación intelectual	Presenta soluciones académicas (01-8)	Nivel Ordinal Cuestionario
			Motivación inspiracional	Propone ideas innovadoras Maneja la situación con criterio Fomenta el desarrollo de la creatividad Realiza con optimismo las actividades (9-16)	Escala Likert Índices Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Crecimiento individual	Muestra coherencia en sus acciones Toma decisiones para el bienestar colectivo Es capaz de solucionar contratiempos Muestra claridad en sus propuestas Tiene un manejo empático con las personas Muestra interés por el desarrollo institucional Muestra interés por el desarrollo personal de los estudiantes Tiene sentido del humor. (17-28) Tiene una manejo emocional Se siente satisfecho por los logros académicos Muestra tolerancia ante las adversidades(28-32)	Malo Regular Bueno

Fuente: Elaboración Propia (2014)

Definición operacional

Tabla 2

Operacionalización de Gestión institucional

Variabl e	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestió n institu cional	Se define como un conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (Rendón 2009, p. 41).	La variable se ha organizado en cuatro dimensiones, 22 indicadores y un total de 30 ítems que evalúan las características de gestión en la institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.	Pedagógica curricular	Planeación académica de competencias de los contenidos Evaluación interna del estudiante Perfil del egresado Perfil del docente Conocimiento del plan de estudios Evaluación del dominio de contenidos (01-10)	Nivel Ordinal Cuestionario Escala Likert Índices (1) Muy malo (2) Malo (3) Regular (4) Bueno (5) Excelente
			Organizativa	Organización académica Mejoramiento institucional Misión de la institución Comunicación directivos, docentes y alumnos Liderazgo del director Capacitación del docente Apoyos didácticos (11-20)	Malo Regular Bueno
			Administrativa	Infraestructura y equipamiento Toma de decisiones Rendición de cuentas Contratación de personal(21-24)	
			Vinculación con el entorno	Conocimiento de la normatividad Convenio con otras instituciones Intercambio de experiencias Participación en actividades extraescolares (25-30)	

Fuente: Elaboración Propia (2014)

2.3. Metodología

Se denomina metodología al estudio de los métodos de investigación, que serán desarrollados en el proceso de investigación.

La metodología de la investigación supone la sistematización, es decir; la organización de los pasos a través de los cuales se ejecutará una investigación científica. No es posible concebir la idea de investigación sin pensar de manera casi automática en la serie de pasos que debemos cumplir para otorgar seriedad, veracidad y cientificidad a dicha investigación; en las siguientes puntos se detallan los aspectos que comprende.

2.4. Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es de tipo básica ya que contribuye al conocimiento científico, al respecto se encontró que: “Dentro del enfoque cuantitativa, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplique el diseño tal como fue preconcebido” (p, 136)

De ahí que mediante el tipo de investigación básica permite avanzar la información de tipo descriptiva, transversal, para reflexionar sobre el objeto de estudio que es la relación que existe entre variables.

2.5. Diseño del estudio

Diseño no experimental transversal descriptivo correlacional

Asimismo, Hernández, Fernández, Baptista (2010) define a los Diseños no experimentales como: “estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p, 205).

Esta investigación es de diseño no experimental-transversal.

No experimental, porque de acuerdo a este tipo de investigación no cuenta con un grupo de experimental dentro de la comunidad educativa, no existe una variable dependiente a la cual se va manipular.

Es Transversal, Asimismo Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que: “Recolectan datos en un solo momento y tiempo único donde su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento” (p, 289)

De ahí que en este estudio se analiza a los actores educativos del como la gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos 2012, dicho estudio se realizó en un mismo momento. El diseño correlacional se resume en el siguiente esquema.

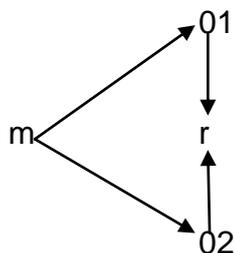


Figura 1: Diagrama del diseño correlacional.

Dónde:

M: Es la muestra con lo cual se realizará el estudio.

O1: Indica la medición a la variable (Liderazgo transformacional del director)

O2: Indica la medición a la variable (Gestión institucional)

El objeto de estudio se analizó en base a la realidad en los docentes de la institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012

2.6. Población y muestra

2.6.1. Población

Para la investigación se trabajó con todos los docentes de la institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos 2012, La población total fue de 65 docentes en la institución antes mencionada, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 3

Población de la institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012

	Institución educativa	N° de docentes
1	José Olaya Balandra	65
	Población	65

Nota: Registro de docentes de la I.E. José Olaya Balandra.

2.6.2. Muestra

La muestra fue de docentes de la I.E. José Olaya Balandra, 2012, tomado de manera no probabilística, Hernández (2010, p. 207), afirma que “la muestra es esencia de un subgrupo de la población” se aplicó en consecuencia del muestreo censal, debido a que los sujetos constituyen un grupo reducido por lo cual se trabajó con la totalidad de población.

Criterios de selección

Criterios de inclusión

Ser personal docente de cada una las I.E.

Haber asistido el día de la encuesta.

Criterios de Exclusión.

No haber asistido el día de la encuesta.

Unidad de análisis

Rojas (2002), indica que la unidad de análisis es el elemento del que se obtiene la información fundamental para realizar la investigación; en el trabajo la unidad de análisis fue el docente, porque fueron ellos quienes brindaron datos sobre los ítems de cada variable.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnica

En el estudio se hará uso de la técnica de la Encuesta, por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación, al respecto se utilizó el instrumento cuestionario.

En tal sentido, de acuerdo con Hernández *et.al.* (2010) la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un sólo momento, de ahí que en este estudio se asume dicha técnica ya que como muestra se trabajó con un total de 65 sujetos.

En base a la técnica definida se emplearados instrumentos denominados cuestionario tipo escala con ítems a ser respondido de acuerdo a sus percepciones dichos instrumentos se construyen en relación con los procedimientos de Operacionalización de las variables. El instrumento de medición del Liderazgo transformacional del director fue aplicado a los sujetos de la muestra para medir el nivel de percepción y el otro instrumento de la gestión institucional fue aplicado a los mismos sujetos para medir la eficiencia y nivel de gestión institucional.

2.7.2. Instrumento de la Variable Liderazgo transformacional del director.

Ficha Técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Liderazgo transformacional del director.

Autor : Patricia Paulina Caballero Coveñas

Año : 2012

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo : Determinar el nivel de Liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012

Población : Docentes de la Institución Educativa José Olaya Balandra del Distrito de Chorrillos, 2012

Número de ítem: 32

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El docentes marcará encada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Escala: De Likert. Nivel Ordinal

Niveles o rango: Se establecen los siguientes:

Cuestionario

Índices

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

Tabla 4

Baremos de la Liderazgo transformacional del director

Nº	Nivel	Liderazgo transformacional del director
1	Bueno	(117-160)
2	Regular	(75-116)
3	Malo	(32-74)

Nota: Base de datos del autor.

Validez del instrumento

Validez de instrumentos: El instrumento diseñado para la variable Liderazgo transformacional del director fue sometido a la validez, Hernández *et. al.* (2010), indican que la “validez se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir [...], asimismo puede tener diferentes tipos de

evidencia tales como: la relacionada al contenido, al criterio y al constructo” (p. 201). De acuerdo a los lineamientos de la Universidad César Vallejo (2012), los criterios de evaluación de los instrumentos fueron: pertinencia (si el ítem corresponde al concepto teórico formulado), relevancia (si el ítem es apropiada para representar al componente o dimensión específica del constructo) y claridad (si se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo), por lo tanto; luego de aplicar el piloto, se trabajó la **validez de cada criterio** por juez utilizando la V de Aiken. Para esta tarea se consultó dos pedagogos y un metodólogo que ostentaban el grado de Magister. El coeficiente V de Aiken, tal como indica Escurra (1988), es el más adecuado para determinar la validez del contenido, mediante el cual permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionados. El coeficiente obtiene valores entre 0 y 1, a medida que el valor sea más elevado, el ítem tendrá mayor validez. Escurra (1988), establece que la fórmula para determinar la validez es:

$$V = \frac{S}{(N(C - 1))}$$

En donde S, es igual a la sumatoria de Si (valor asignado por cada juez); N, es el número de jueces y C, es el número de valores de la escala, en la investigación fueron dos, correcto e incorrecto.

De acuerdo a los resultados obtenidos como se aprecia en la Tabla, el instrumento para medir del liderazgo transformacional del director posee una validez altamente significativa a un nivel de significancia de 0.05.

Para su interpretación se tomará en cuenta que los puntajes obtenidos en los ítems del 1 al 5 identifican que el sujeto realiza o no acciones de un buen liderazgo transformacional del director. Las puntuaciones 1 y 2 indican en general un déficit en la realización de esas acciones. En cambio, los puntajes altos van a reflejar que el sujeto presenta logros en las siguientes acciones de liderazgo transformacional del director.

Tabla 5

Validación de expertos cuestionario Liderazgo transformacional del director

Nº	Nombre del experto	Porcentaje
01	Dr. Alejandro Menacho Rivera	Aplicable
02	Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont	Aplicable
03	Dr. Alfonso Jesús Hernández Pérez	Aplicable

Nota: Elaborado del informe de opinión de los especialistas.

Los expertos en su conjunto dictaminaron un promedio de 100% de muy bueno frente un calificativo de 100% por lo que se considera óptimo para ser aplicado al grupo muestral para obtener datos.

Confiabilidad:

El instrumento se someterá a la confiabilidad mediante el Alfa de Crombach, Tamayo y Tamayo (1984), quien “define que la obtención que se logra cuando es aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados indica que el instrumento es confiable” (p. 98). El estadístico utilizado es el Alfa de Crombach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Tabla 6

Coefficiente de Alfa de Crombach

Instrumento	Alfa de Crombach
Liderazgo transformacional del director	0.86
Total	0.86

Nota: Prueba piloto

Para interpretar los resultados del Alfa de Crombach se revisó el libro de Pino (2010, p. 380) quien establece la siguiente escala:

-1 a 0 No es confiable.

Hasta 0.49 baja confiabilidad

0.5 a 0.75 Moderada confiabilidad.

0.76 a 0.89 Fuerte confiabilidad

1 Alta confiabilidad

De acuerdo a los resultados, los instrumentos indica una fuerte confiabilidad y por lo tanto; los resultados a obtener fueron confiables.

Procedimientos de recolección de datos

Instrumento

Medición de Gestión institucional

Ficha Técnica

Nombre Del Instrumento: Cuestionario de Gestión institucional

Autores : Patricia Paulina Caballero Coveñas

Año : 2012

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo : Determinar el nivel de gestión institucional según los docentes de Institución Educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012

Población : Docentes de la Institución Educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012

Número de ítem: 30

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El docentes marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto a lo observado.

Escala: De Likert

Estructura del instrumento: El instrumento que se utilizó para medir la variable gestión institucional fue un cuestionario con preguntas para medir actitudes, y utilizó una escala con técnica Likert.

Niveles o rango: Se establecen los siguientes:

- (1) Muy malo
- (2) Malo
- (3) Regular
- (4) Bueno
- (5) Excelente

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la escala de Likert utiliza una medición ordinal que puede ir de 1 a 5 realizando una adecuada interpretación de los resultados.

Tabla 7

Baremo para medición Gestión Institucional

Nº	Nivel	Gestión Institucional
1	Bueno	111-150
2	Regular	71-110
3	Malo	30-70

Nota: Base de datos del autor.

El presente instrumento gestión institucional, tiene por objetivo recolectar datos sobre las percepciones o conocimientos de la variable Gestión Institucional.

Forma de administración

El instrumento es válido para el grupo poblacional en estudio, estos corresponden a los docentes que laboran en las instituciones educativas.

Tiempo de recolección

El tiempo empleado para la realización de la encuesta y por ende para la recolección de datos, será de 30 minutos.

Validez de instrumento:

El instrumento diseñado para la variable gestión institucional fueron sometido a la validez, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 201), indican que la validez se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (...), asimismo; puede tener diferentes tipos de evidencia tales como: la relacionada al contenido, al criterio y al constructo. De acuerdo a los lineamientos de la Universidad César Vallejo (2012), los criterios de evaluación de los instrumentos fueron: pertinencia (si el ítem corresponde al concepto teórico formulado), relevancia (si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo) y claridad (si se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo), por lo tanto; luego de aplicar el piloto, se trabajó la validez de cada criterio por juez utilizando la V de Aiken. Para esta tarea se consultó dos educadores y un metodólogo que ostentaban el grado de Magister y Doctor. El coeficiente V de Aiken, tal como indica Escurra (1988), es el más adecuado para determinar la validez del contenido, mediante el cual permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionados. El coeficiente obtiene valores entre 0 y 1, a medida que el valor sea más elevado, el ítem tendrá mayor validez. Escurra (1988), establece que la fórmula para determinar la validez es:

$$V = \frac{S}{(N(C - 1))}$$

En donde S, es igual a la sumatoria de Si (valor asignado por cada juez); N, es el número de jueces y C, es el número de valores de la escala, en la investigación fueron dos, correcto e incorrecto. De acuerdo a los resultados obtenidos como se aprecia en la Tabla, fue una validez altamente significativa a un nivel de significancia de 0.05 de la variable gestión institucional.

Interpretación de los resultados:

Para su interpretación se tomará en cuenta que los puntajes obtenidos en los ítems del 1 al 5 identifican que el sujeto realiza o no acciones de gestión

institucional. Las puntuaciones 1 y 2 indican en general un déficit en la realización de esas acciones. En cambio los puntajes altos van a reflejar que el sujeto presenta logros en las siguientes acciones de gestión institucional:

Tabla 8

Validación del instrumento: gestión institucional

Nº	Nombre del experto	Porcentaje
01	Dr. Alejandro Menacho Rivera	Aplicable
02	Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont	Aplicable
03	Dr. Alfonso Jesús Hernández Pérez	Aplicable

Nota: Elaborado del informe de opinión de los especialistas.

Los expertos en su conjunto dictaminaron un promedio de 100% de muy bueno frente un calificativo de 100% por lo que se considera óptimo para ser aplicado al grupo muestral para obtener datos.

Confiabilidad:

El instrumento se someterá a la confiabilidad mediante el Alfa de Crombach, Tamayo y Tamayo (1984), quien “define que la obtención que se logra cuando es aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados indica que el instrumento es confiable” (p. 98). El estadístico utilizado es el Alfa de Crombach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Tabla 9

Coefficiente de Alfa de Combrach

Instrumento	Alfa de Cronbach
Gestión institucional	0.901
Total	0.901

Fuente: Prueba piloto

Para interpretar los resultados del Alfa de Crombach se revisó el libro de Pino (2010, p. 380) quien establece la siguiente escala:

-1 a 0 No es confiable.

Hasta 0.49 baja confiabilidad

0.6 a 0.75 Moderada confiabilidad.

0.76 a 0.89 Fuerte confiabilidad

1 Alta confiabilidad

De acuerdo a los resultados, los instrumentos indica una fuerte confiabilidad y por lo tanto; los resultados a obtener fueron confiables.

2.8. Métodos de Análisis de datos

Al concluir la recolección de datos, mediante el cuestionario se procedió a realizar el análisis cuantitativo de las mismas: análisis estadísticos, análisis interpretativos, presentación en figuras estadísticas, aplicando el software estadístico SPSS 21.0

Prueba hipótesis: Para Torres (1997) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p. (129).

Nivel de Significación: Si es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

Rho Spearman: “El coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas en escala de tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados puede establecerse un orden jerárquico para las series”. (Ávila, 2012, p.225).

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y . N es el número de parejas.

2.9. Aspectos éticos

Se seguirá los siguientes principios:

Reserva de identidad de los trabajadores

Citas de los textos y documentos consultados

No manipulación de resultado.

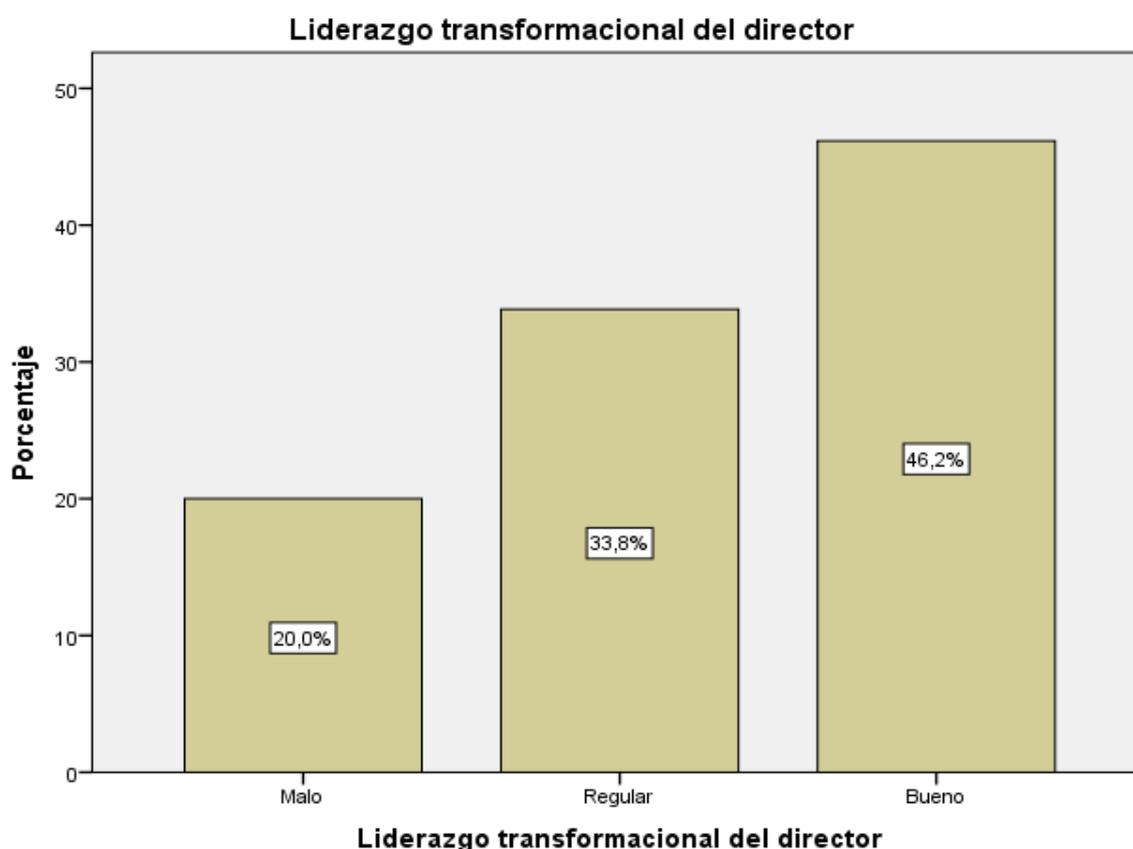
III. RESULTADOS

3.1. Descripción de los resultados

Tabla 10

Distribución de frecuencia y porcentaje del Liderazgo transformacional del director

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	13	20,0
Regular	22	33,8
Bueno	30	46,2
Total	65	100,0



Nota: Elaboración de la base de datos

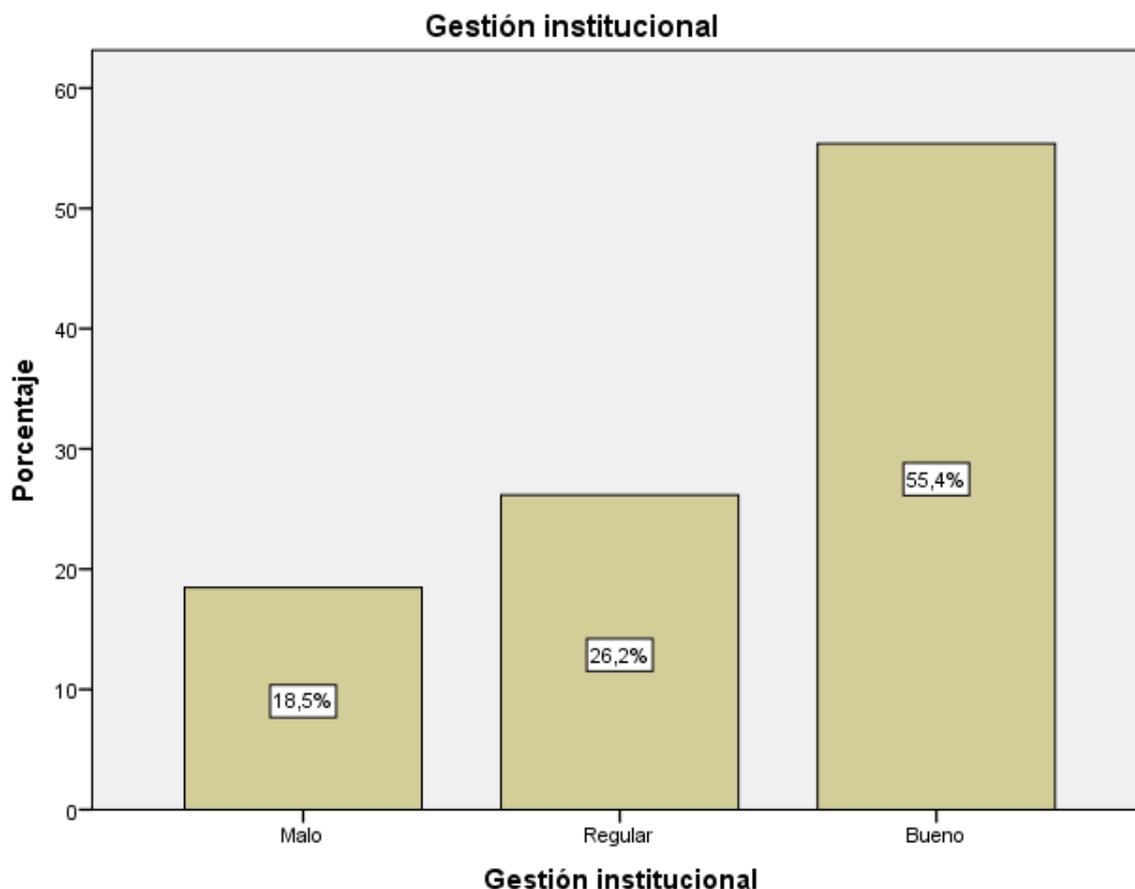
Figura 2: Distribución de frecuencia y porcentaje de la Liderazgo transformacional del director

La tabla N° 10 y Figura 02 se puede observar que los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, el 46% de los docentes presentan un nivel bueno, por otro lado el 33.8% se encuentra un nivel regular, asimismo, el 20% se encuentra en un nivel malo

Tabla 11

Distribución de frecuencia y porcentaje de la gestión institucional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	12	18,5
Regular	17	26,2
Bueno	36	55,4
Total	65	100,0



Nota: Elaboración de la base de datos

Figura 3: Distribución de frecuencia y porcentaje de la gestión institucional

La tabla N° 11 y Figura 03 se puede observar que los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, el 55% de los docentes presentan un nivel bueno, por otro lado el 26.2% se encuentra un nivel regular, asimismo; el 18% se encuentra en un nivel malo.

3.2. Prueba de Hipótesis

Hipótesis General

Ho. El liderazgo transformacional del director no se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hi. El liderazgo transformacional del director se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Tabla 12

Correlación liderazgo transformacional del director y gestión institucional

			Liderazgo transformacion al del director	Gestión institucional
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional del director	Coeficiente correlación	de 1,000	,791**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	Gestión institucional	Coeficiente correlación	de ,791**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Base de datos.

En la tabla 12, se observó un coeficiente según la correlación de $r=.791$, con un $p=0.001$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe relación alta entre el liderazgo transformacional del director y la gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hipótesis específica 1

Ho. La estimulación intelectual no se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hi. La estimulación intelectual se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Tabla 13

Correlación estimulación intelectual y gestión institucional

		Estimulación intelectual	Gestión institucional
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coeficiente de correlación de 1,000	,689**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	65
	Gestión institucional	Coeficiente de correlación de ,689**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	65

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Base de datos.

En la tabla 13, se observó un coeficiente según la correlación de $r=.689$, con un $p=0.001$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; se confirma que existe relación moderada entre la estimulación intelectual y la gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hipótesis específica 2

Ho. La motivación inspiracional no se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hi. La motivación inspiracional se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Tabla 14

Correlación motivación inspiracional y gestión institucional

		Motivación inspiracional	Gestión institucional	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	de 1,000	,744**	
	Motivación inspiracional	Sig. (bilateral)	,000	
	N	65	65	
	Coeficiente de correlación	de ,744**	1,000	
	Gestión institucional	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	65	65	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Base de datos.

En la tabla 14, se observó un coeficiente según la correlación de $r=.744$, con un $p=0.001$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; se confirma que existe relación alta entre la *motivación inspiracional* y la *gestión institucional* según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hipótesis específica 3

Ho. El crecimiento individual no se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hi. El crecimiento individual se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Tabla 15

Correlación crecimiento individual y gestión institucional

		Crecimiento individual	Gestión institucional
Rho de Spearman	Crecimiento individual	Coeficiente de correlación	de 1,000 ,814**
		Sig. (bilateral)	. ,000
		N	65 65
	Gestión institucional	Coeficiente de correlación	de ,814** 1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .
		N	65 65

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 15, se observó un coeficiente según la correlación de $r=.814$, con un $p=0.001$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe relación alta entre la *crecimiento individual* y la gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hipótesis específica 4

Ho. La Influencia idealizada no se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Hi. La Influencia idealizada se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

Tabla 16

Correlación Influencia idealizada y gestión institucional

		Influencia idealizada	Gestión institucional
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	,881**
		N	,000
	Gestión institucional	Coeficiente de correlación	de ,881**
	Sig. (bilateral)	,000	1,000
	N	65	65

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 16, se observó un coeficiente según la correlación de $r=.881$, con un $p=0.001$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; se confirma que existe relación alta entre la Influencia idealizada y la gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.

IV. DISCUSIÓN

4.1. Discusión

En el trabajo de investigación titulada: “Liderazgo transformacional del director y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos 2012”, los resultados encontrados guardan una relación directa según el procesamiento de la información recabada mediante los instrumentos utilizados.

En cuanto a la Hipótesis General; el liderazgo transformacional del director se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012, según la correlación de $r=.791$, con un $p=0.001$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; se confirma que existe relación alta entre el liderazgo transformacional del director y la gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012, por su parte Mora (2008), llega a las siguientes conclusiones la eficiente y efectiva dirección de la institución depende de las capacidades y habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos y talentos humanos “y en corto plazo” el que brindará las herramientas profesionales para la toma de decisiones de la Dirección Administrativa.

En cuanto a la Hipótesis específica 1, la estimulación intelectual se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012, según la correlación de $r=.689$, con un $p=0.001$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto; se confirma que existe relación moderada entre la estimulación intelectual y la gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012, por lo tanto; nuestros resultados son avalados por Díaz (2012). Como conclusión, puedo afirmar la necesidad de adecuar la estructura organizativa a

las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones, por su parte Bernal, (2010), Las conclusiones del trabajo se refieren que la convivencia institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

En cuanto a la Hipótesis específica 2, la motivación inspiracional se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de la Institución Educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012, según la correlación de $r=.744$, con un $p=0.001$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe relación alta entre la motivación inspiracional y la gestión institucional según los docentes de Institución Educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012, lo anterior también es ratificado por Chiang, Nuñez y Huerta (2011) concluye que los profesores que se sienten más capaces para cumplir su tarea docente son también los que muestran mayor interés por el aprendizaje de sus alumnos, perciben una mayor libertad para tomar sus propias decisiones y perciben un mayor consenso con la misión de su universidad, Ricón (2005).

En cuanto a la Hipótesis específica 3, el crecimiento individual se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012, según la correlación de $r=.814$, con un $p=0.001$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe relación alta entre la crecimiento individual y la gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012, nuestros resultados son avalados por Rodríguez, (2009), concluye indicando que Se reconoce que la gestión institucional y sus características para la operación académica, así como las sugerencias didácticas del trabajo colegiado son aspectos esenciales que se concluyen desde la experiencia de directivos y docentes. En base a la recuperación de aportaciones desarrolladas en los hallazgos, se deben diseñar estrategias y trabajar acciones que propicien una

mayor participación, análisis y discusión de las propuestas y trabajar más su sentido académico y de impacto en la formación de los futuros docentes.

En cuanto a la Hipótesis específica 4, la Influencia idealizada se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012, según la correlación de $r=.881$, con un $p=0.001$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe relación alta entre la Influencia idealizada y la gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012, lo anterior también es ratificado también por Rojas (2011) concluye que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del Liderazgo transformacional del directoral contrastar la percepción de docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de 3 Liceos Regulares., González (2006), La investigación concluye en: Los docentes en su mayoría desarrollan algunas conductas congruentes con las presentadas en el modelo de Bass, así como también el estilo de liderazgo predominante en los docentes, según sus alumnos es el Liderazgo transformacional del director, ya que un 75% de la población encuestada, considera que sus educadores poseen en su desempeño laboral, las características antes mencionadas. Asimismo se evidenció entre los hallazgos más resaltante que los docentes presentan congruencia con su actuación ya que los mismos son carismáticos, debido a que estimulan a los estudiantes a desarrollar ideas nuevas en su proceso de aprendizaje, son personas honestas y manejan y mantienen una buena relación y comunicación con sus alumnos, proyectando un liderazgo eficaz.

V. CONCLUSIONES

Conclusiones

- Primera:** El Liderazgo transformacional del director se relaciona directa ($r=0,791$) y significativamente ($p < 0.001$) con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012. Se probó la hipótesis planteada y ésta relación es alta.
- Segunda:** La estimulación intelectual se relaciona directa ($r=0,689$) y significativamente ($p < 0.001$) con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012. Se probó la hipótesis planteada y ésta relación es moderada.
- Tercera:** La motivación inspiracional se relaciona directa ($r=0,744$) y significativamente ($p < 0.001$) con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012. Se probó la hipótesis planteada y ésta relación es alta.
- Cuarta:** El crecimiento individual se relaciona directa ($r=0,814$) y significativamente ($p < 0.001$) con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012. Se probó la hipótesis planteada y ésta relación es alta.
- Quinta:** La Influencia idealizada se relaciona directa ($r=0,881$) y significativamente ($p < 0.001$) con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012. Se probó la hipótesis planteada y ésta relación es alta.

VI. RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda a los representantes de la UGEL 07, se deben realizar estos estudios en todas las Instituciones Educativas de su jurisdicción y ampliar la cobertura de investigación con la finalidad de mejorar la Gestión institucional, pues creemos que esta variable tiene repercusiones en el desempeño profesional docente y en el desarrollo institucional.
- Segunda:** Se sugiere al director de la institución que refuerce la dimensión de la inspiración para mejorar el proceso de gestión dando como primer paso una auto reflexión de las fortalezas y debilidades que se ha tenido en su gestión respecto a esta dimensión.
- Tercera:** Se sugiere a los directores que como líderes transformadores del cambio educativo, promueva el sentido de identidad y valores, para de esta manera promover y concretar la visión y misión compartida de cambio de la institución educativa, plasmados en los documentos de gestión.
- Cuarta:** Se sugiere a todos los docentes, directivos y administrativos, se debe fomentar foros de participación interna y externa de trabajadores, que sean un espacio de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, la gestión institucional y reforzar el liderazgo transformacional del director que dirigen la Institución Educativa.
- Quinta:** Se sugiere a los líderes transformacionales en la gestión pedagógica, promover una cultura colaborativa, la formación de equipos para el trabajo pedagógico, involucrando a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan el desarrollo de la Institución Educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Bibliográficas

- Avellaneda, J. (2004) *Psicología Industrial*. Lima: Hombre y trabajo
- Azzerboni, D. y Harf. R. (2008) *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Argentina: Ediciones novedades educativas.
- Bass (2001) *Desarrollo de Liderazgo Transformacional: Manual para el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial*, Palo Alto, California. Consulting Psychologist Press. 14 (5), 21-27.
- Bass, B. y Avolio E. (2009) *Liderazgo*. España: Universidad de Deusto
- Bernal, I. (2010), "Influencia de la convivencia organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01", tesis de Maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Burns, J. (2008) *Leadership*. Nueva York: Harper y Row.
- Caligori, R. (2007) *Diagnostico del Gestión de institucional y el satisfacción laboral en las escuelas de enfermería, nutrición, y medicina en la Facultad de Medicina*. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Calle, L. (2008). *La relación entre Liderazgo transformacional del director y Cultura Institucional de los directores de nivel secundaria de las Instituciones Educativas Publicas de la Región Callao, en el año 2008*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle-La Cantuta, Chosica, Perú.
- Certo, W. (2009) *Administración moderna*. México: Interamericana.
- Chiang, Nuñez y Huerta (2011), "*Efecto del Gestión de institucional en la Autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior*", en la Universidad de BíoBío Chile.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2007) *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.

- De Cossio, J. (2006) *Las competencias del liderazgo organizacional*. Lima: Editorial Instituto Interamericano de Desarrollo Empresarial.
- Díaz (2012) “Gestión de institucional y Desempeño de los Docente” Tesis de maestría Universidad de Zulia, Maracaibo-Venezuela.
- Espinoza. G. (2005) *Liderazgo ara el cambio; Revista Rumbo a la Calidad*. Costa Rica: La Nación.
- Fischman, D. (2005) *El líder transformador*. Lima: USIL.
- Fulmer; R. (2006) *Administración y organización*. México: CECSA.
- Gonzáles, G. (2006) El liderazgo transformador, en el docente universitario, pieza clave en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje. *Tesis de maestría*. Universidad de Zulia, Maracaibo. Venezuela.
- Gonzáles, O. (2006). *El liderazgo transformador, en el docente universitario, pieza clave en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje*. Tesis de maestría. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
- Guillen, M. (2006) *Ética en las Organizaciones*. España: Pearson Educations.
- Hernández, H., Fernández, J. y Baptista (2010) *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.
- Hilario, R. (2008) *La relación que existe entre la gestión institucional y el nivel de satisfacción de los usuarios sobre el servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Bellavista*.
- Jones, G. y George, J. (2006) *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw-Hill.
- Keit, D. y Newstrom, J. (2010) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
- Koontzy O'donnell (2009) *Cursos de administración moderna*, México. Mc Graw Hill.
- Márquez (2011), “*El Gestión de institucional y la Gestión educativa de la Institución Educativa integrada “María Auxiliadora” de la Merced – Chanchamayo*”. Tesis de magíster, Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, Lima Perú.

- Ministerio de Educación (2011) *Manual de gestión para directores de instituciones educativa*. Lance Gráficos S.A.C.
- Molocho, N. (2010) *Influencia del clima organizacional en la Gestión de institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009*. Tesis de Maestría. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Monillor, D., ét. Al.(2007), *Administración de Empresas*. México: Serie Tres miles.
- Mora, L. (2008) *Modelo de liderazgo transformacional y la gestión en la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar, en el año 2008*. Tesis de maestría. Universidad Regional Autónoma de los Andes de Ambato. Ecuador.
- Mora, L. (2008). *Modelo de Liderazgo transformacional del director y la gestión en la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar*. Tesis de maestría. Venezuela: Universidad Estatal de Bolívar.
- Parra, J. (2011) *Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida*. Tesis de maestría. Universidad de Mérida. Venezuela.
- Rendón, J. (2009) *Modelo de gestión educativa estratégica*. México: Secretaría de Educación pública.
- Ríos, L. (2007) *La gestión escolar para la calidad en los servicios que ofrece la Escuela Normal Superior de Hermosillo*. Tesis de Maestría. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Ríos, L. (2007) *La gestión escolar para la calidad en los servicios que ofrece la Escuela Normal Superior de Hermosillo*. Tesis de Maestría. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Rodríguez, M. (2009) *La gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente; un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las Escuelas Normales del Estado de Michoacán*. Tesis doctoral. México: Universidad de Michoacan.

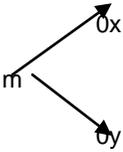
- Rojas (2011), "*Liderazgo transformacional del director en los directores de tres Liceos de Excelencia pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana*. Tesis de maestría, Universidad La Cantuta, Lima Perú
- Baldoni, J. (2011). *Sé un líder Modelo*. Grupo Nelson. Editora General: Graciela Lelli. New York.
- D'Alessio F. (2010) *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. Editorial Prentice Hall. México
- Cardona,P.,& Rey,C.(2012).*Cómo generar liderazgo en toda la organización*. (U. d. Navarra, Ed.). IESE Business School.
- Thierauf, R. (2007) *Principios y aplicaciones de la administración*. México: Limusa.
- Withers, J, y Vipperman, C. (2008) *Usted y su jefe*. Madrid: Editorial Granica.
- Zaga (2011), "*Relación del Gestión de institucional con el satisfacción laboral del Complejo Educativo de Huaraya*, Tesis de Maestría, Provincia de Moho, Puno Perú

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Liderazgo transformacional del director y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DIMENSIONES E INDICADORES																																								
<p>1.2.1. Problema general ¿Qué relación existe entre la liderazgo transformacional del director y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012?</p> <p>1.2.2. Problemas específicos ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012?</p> <p>¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012?</p> <p>¿Qué relación existe entre el crecimiento individual y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Influencia idealizada y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012?</p>	<p>1.6.1. Objetivo general Determinar la relación que existe entre la liderazgo transformacional del director y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.</p> <p>1.6.2. Objetivos específicos Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la Influencia idealizada y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el crecimiento individual y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.</p>	<p>3.1.1. Hipótesis general El liderazgo transformacional del director se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.</p> <p>3.1.2. Hipótesis específicos La estimulación intelectual se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.</p> <p>La motivación inspiracional se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.</p> <p>El crecimiento individual se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.</p> <p>La Influencia idealizada se relaciona significativamente con gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo transformacional del director</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Instrumentos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estimulación intelectual</td> <td>Presenta soluciones académicas</td> <td>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8</td> <td>Cuestionario Escala Likert Índices</td> </tr> <tr> <td>Motivación inspiracional</td> <td>Realiza con optimismo las actividades</td> <td>9,10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,</td> <td>Siempre Casi Siempre A Veces Casi Nunca Nunca</td> </tr> <tr> <td>Crecimiento individual</td> <td>Tiene un manejo empático con las personas Muestra interés por el desarrollo institucional</td> <td>17, 20, 21, 22, 23, 24 25, 26, 27</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Influencia idealizada</td> <td>Se siente satisfecho por los logros académicos</td> <td>28, 29, 30, 31, 32,</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable 2: Gestión institucional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Instrumentos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pedagógica curricular</td> <td>Planeación académica de desarrollo de competencias</td> <td>1,2,3,4,5,6,7,8, 9 10.</td> <td>Nivel Ordinal Cuestionario Escala Likert Índices</td> </tr> <tr> <td>Organizativa</td> <td>Organización académica Mejoramiento institucional</td> <td>12,13,14 15,16, 17, 18,19,20</td> <td>(1) Muy malo (2) Malo (3) Regular (4) Bueno (5) Excelente</td> </tr> <tr> <td>Administrativa</td> <td>Comunicación directivos, docentes y alumnos Liderazgo del director Capacitación del docente</td> <td>21,22,23,24</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vinculación con el entorno</td> <td>Conocimiento de la normatividad Convenio con otras instituciones Intercambio de experiencias</td> <td>25,26,27,28, 29, 30</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Estimulación intelectual	Presenta soluciones académicas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Cuestionario Escala Likert Índices	Motivación inspiracional	Realiza con optimismo las actividades	9,10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,	Siempre Casi Siempre A Veces Casi Nunca Nunca	Crecimiento individual	Tiene un manejo empático con las personas Muestra interés por el desarrollo institucional	17, 20, 21, 22, 23, 24 25, 26, 27		Influencia idealizada	Se siente satisfecho por los logros académicos	28, 29, 30, 31, 32,		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Pedagógica curricular	Planeación académica de desarrollo de competencias	1,2,3,4,5,6,7,8, 9 10.	Nivel Ordinal Cuestionario Escala Likert Índices	Organizativa	Organización académica Mejoramiento institucional	12,13,14 15,16, 17, 18,19,20	(1) Muy malo (2) Malo (3) Regular (4) Bueno (5) Excelente	Administrativa	Comunicación directivos, docentes y alumnos Liderazgo del director Capacitación del docente	21,22,23,24		Vinculación con el entorno	Conocimiento de la normatividad Convenio con otras instituciones Intercambio de experiencias	25,26,27,28, 29, 30	
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos																																								
Estimulación intelectual	Presenta soluciones académicas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Cuestionario Escala Likert Índices																																								
Motivación inspiracional	Realiza con optimismo las actividades	9,10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,	Siempre Casi Siempre A Veces Casi Nunca Nunca																																								
Crecimiento individual	Tiene un manejo empático con las personas Muestra interés por el desarrollo institucional	17, 20, 21, 22, 23, 24 25, 26, 27																																									
Influencia idealizada	Se siente satisfecho por los logros académicos	28, 29, 30, 31, 32,																																									
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos																																								
Pedagógica curricular	Planeación académica de desarrollo de competencias	1,2,3,4,5,6,7,8, 9 10.	Nivel Ordinal Cuestionario Escala Likert Índices																																								
Organizativa	Organización académica Mejoramiento institucional	12,13,14 15,16, 17, 18,19,20	(1) Muy malo (2) Malo (3) Regular (4) Bueno (5) Excelente																																								
Administrativa	Comunicación directivos, docentes y alumnos Liderazgo del director Capacitación del docente	21,22,23,24																																									
Vinculación con el entorno	Conocimiento de la normatividad Convenio con otras instituciones Intercambio de experiencias	25,26,27,28, 29, 30																																									

TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA DESCRIPTIVA - INFERENCIAL
<p>3.3. Metodología</p> <p>3.3.1. Tipo de investigación La presente investigación sustantiva es de tipo descriptiva correlacional. Hernández et al (2006, p. 388)</p> <p>3.3.2. Diseño de la investigación El Diseño del estudio es no experimental y transeccional o transeccional. En concordancia con Hernández et al (2006) es Diseño no experimental, transeccional correlacional causal: Según la recolección de los datos de la presente investigación, el diseño adecuado para el estudio es transeccional correlacional causal debido a que los datos obtenidos son recogidos en un solo momento y en un tiempo único. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:</p>  <p><i>Figura 1.</i> Diagrama del diseño correlacional</p> <p>Donde: "m" es la muestra donde se realiza el estudio Los subíndices "x, y," en cada "O" nos indican las observaciones obtenidas en cada de dos variables distintas (x, y), Intervinientes "r" hace mención a la posible relación existente entre variables estudiadas.</p>	<p>Población Para la investigación se trabajó con todos los docentes de la institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos 2012, La población total fue de 65 docentes en la institución antes mencionada.</p> <p>Tamaño de la muestra: La muestra fue de docentes de la I.E. José Olaya Balandra, 2012, tomado de manera no probabilística, Hernández (2010, p. 207), afirma que "la muestra es esencia de un subgrupo de la población" se aplicó en consecuencia del muestreo censal, debido a que los sujetos constituyen un grupo reducido por lo cual se trabajó con la totalidad de población.</p>	<p>Ficha Técnica Nombre Del Instrumento: Cuestionario de Liderazgo transformacional del director. Autores : Raúl Alberto Chirino Ponce : Patricia Paulina Caballero Coveñas Año : 2012 Tipo de instrumento: Cuestionario. Objetivo : Determinar el nivel de Liderazgo transformacional en los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de chorrillos, 2012 Población : Docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de chorrillos, 2012 Número de ítem: 32 Aplicación: Directa Tiempo de administración: 30 minutos</p> <p>Medición de Gestión institucional Ficha Técnica Nombre Del Instrumento: Cuestionario de Gestión institucional Autores : Raúl Alberto Chirino Ponce : Patricia Paulina Caballero Coveñas Año : 2012 Tipo de instrumento : Cuestionario. Objetivo : Determinar gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de chorrillos, 2012</p> <p>Población : Institución educativa José Olaya Balandra del distrito de chorrillos, 2012 Número de ítem: 30 Aplicación: Directa Tiempo de administración: 30 minutos Escala: De Likert</p>	<p>Este estudio permite determinar si la frecuencia observada de un fenómeno es significativamente igual a la frecuencia teórica prevista, o sí, por el contrario, estas dos frecuencias muestran una diferencia significativa, como por ejemplo, un nivel de significación del 0,05. Asimismo, este estadístico sirve para establecer el grado asociación o correlación entre dos variables.</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>La relación será cuantificada mediante el coeficiente de Correlación rho de Spearman dado que se trata de dos variables cualitativas cuyos datos corresponden a una escala likert es decir mide las opiniones.</p>

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO SOBRELIDERAZGOTRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR

Estimado Profesor (a):

Estimado(a) Profesor (a):

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para mi investigación, por ello pido su colaboración:

Marque con un aspa "X" la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas:

S: Siempre CS: Casi Siempre AV: A veces CN: Casi Nunca N: Nunca

Dimen	N°	ITEMS	INDICES				
			S	CS	AV	CN	N
ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	01	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas					
	02	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro					
	03	Se anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades					
	04	Se alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución					
	05	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas					
	06	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir					
	07	Se estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario					
	08	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas					
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	09	Es coherente de lo que dice con lo que hace					
	10	Suele ser optimista					
	11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales					
	12	Siente orgullo de trabajar como director					
	13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato					
	14	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses					
	15	Ha demostrado competencia en su trabajo como docente					
	16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor					
CRECIMIENTO INDIVIDUAL	17	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás					
	18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás					
	19	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas					
	20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro					
	21	Promueve la comunicación ante de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución					
	22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar					
	23	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos					
	24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por motivos personales o profesionales					
INFLUENCIA IDEALIZADA	25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro					
	26	Respeto los puntos de vista de los alumnos					
	27	Tiene buen sentido del humor					
	28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro					

29	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz					
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento					
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos					
32	Afronta los conflictos de forma profesional					

**UNIVERSIDAD “CÉSAR VALLEJO”
ESCUELA DE POSTGRADO**

CUESTIONARIO GESTIÓN INSTITUCIONAL

Estimado (a) Colega (a): El presente cuestionario es parte del estudio que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la Gestión Institucional en la Institución Educativa donde usted labora. Este cuestionario es anónimo; Por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES: En el siguiente cuestionario, se presentan un conjunto de características acerca de la Gestión Institucional, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde colocando un aspa (X) en la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

(1) Muy malo (2) Malo (3) Regular (4) Bueno (5) Excelente

GESTIÓN INSTITUCIONAL		1	2	3	4	5
Pedagógica Curricular						
1.	¿Considera que la planeación académica cumple y contribuye con los propósitos de la Institución Educativa?					
2.	¿Consideras que la institución cuenta con el personal profesional suficiente?					
3.	¿Existe congruencia en el desarrollo del enfoque, propósitos y contenidos con el DCN?					
4.	¿Piensas que la evaluación interna mejora el desempeño de los docentes?					
5.	¿Cómo juzga el desempeño académico de los estudiantes?					
6.	¿Cómo cree usted que es el perfil de egreso de los estudiantes?					
7.	¿Tu preparación es la adecuada para la formación de los estudiantes?					
8.	¿Cuál es tu opinión sobre el contenido curricular del grado o asignatura que está a tu cargo?					
9.	¿La distribución de la carga académica para impartir las asignaturas está de acuerdo al perfil del docente?					
10.	¿Cómo evalúas el dominio que tiene sobre el enfoque, propósitos y contenidos de la programación?					
Organizativa						
11.	¿Cómo considera la organización y funcionamiento académico que se lleva a cabo en la Institución Educativa?					
12.	¿De qué manera las funciones de los directivos condicionan la organización académica de la institución educativa?					
13.	¿De qué manera la gestión del director promueve el mejoramiento institucional?					
14.	¿Qué impacto han tenido los programas del gobierno en el mejoramiento institucional?					
15.	¿Cómo considera usted la misión de la institución educativa?					
16.	¿Cómo observa la comunicación directivo – docente que existe en la Institución Educativa?					
17.	¿De qué manera considera la comunicación docente – alumno – padre de familia?					
18.	¿Cómo se considera el liderazgo que ejercen los directivos de la Institución Educativa?					
19.	¿Cómo estima el trabajo del director para promover el mejoramiento del trabajo docente?					
20.	¿Qué impacto tienen los apoyos didácticos en el tratamiento de los contenidos impartidos a los estudiantes?					
Administrativa						
21.	¿Cómo considera las instalaciones de infraestructura y equipamiento que la Institución Educativa ofrece en sus servicios educativos?					
22.	¿Qué impacto tiene la toma de decisiones sobre los proyectos implementados en la institución educativa?					
23.	¿Cómo califica la rendición de cuentas de los proyectos y/o actividades que se realizan en favor a la mejora de la institución educativa?					
24.	¿De qué manera calificas los criterios que se utilizan para realizar la contratación de personal docente y administrativo?					

25.	¿Qué impacto tiene la aplicación de la normatividad docente en el ejercicio de sus funciones?					
Vinculación con el entorno						
26.	¿Cómo consideras el convenio con otras instituciones en el desarrollo de la institución educativa?					
27.	¿Qué calificación le atribuyes a la gestión director en su función para realizar convenios?					
28.	¿Qué impacto tienen el intercambio de experiencias con otras instituciones en el mejoramiento educativo?					
29.	¿Cómo consideras la participación de la institución educativa en actividades extracurriculares?					
30.	¿De qué manera apoyas la participación de la institución educativa en actividades realizadas en la comunidad?					

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas							
2	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro							
3	Se anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades							
4	Se alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución							
5	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas							
6	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir							
7	Se estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario							
8	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas							
	DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Es coherente de lo que dice con lo que hace							
10	Suele ser optimista							
11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales							
12	Siente orgullo de trabajar como director							
13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato							
14	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses							
15	Ha demostrado competencia en su trabajo como docente							
16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor							
	DIMENSIÓN CRECIMIENTO INDIVIDUAL	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás							
18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás							

19	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas							
20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro							
21	Promueve la comunicación ante de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución							
22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar							
23	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos							
24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por motivos personales o profesionales							
	DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro							
26	Respeto los puntos de vista de los alumnos							
27	Tiene buen sentido del humor							
28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro							
39	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz							
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento							
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos							
32	Afronta los conflictos de forma profesional							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **DNI:**.....

Especialidad **del**
validador:.....

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del Experto Informante.

Especialidad

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 PEDAGÓGICA CURRICULAR							
1	¿Considera que la planeación académica cumple y contribuye con los propósitos de la Institución Educativa?							
2	¿Consideras que la institución cuenta con el personal profesional suficiente?							
3	¿Existe congruencia en el desarrollo del enfoque, propósitos y contenidos con el DCN?							
4	¿Piensas que la evaluación interna mejora el desempeño de los docentes?							
5	¿Cómo juzga el desempeño académico de los estudiantes?							
6	¿Cómo cree usted que es el perfil de egreso de los estudiantes?							
7	¿Tu preparación es la adecuada para la formación de los estudiantes?							
8	¿Cuál es tu opinión sobre el contenido curricular del grado o asignatura que está a tu cargo?							
9	¿La distribución de la carga académica para impartir las asignaturas está de acuerdo al perfil del docente?							
10	¿Cómo evalúas el dominio que tiene sobre el enfoque, propósitos y contenidos de la programación?							
	DIMENSIÓN 2 ORGANIZATIVA	Si	No	Si	No	Si	No	Si
11	¿Cómo considera la organización y funcionamiento académico que se lleva a cabo en la Institución Educativa?							
12	¿De qué manera las funciones de los directivos condicionan la organización académica de la institución educativa?							
13	¿De qué manera la gestión del director promueve el mejoramiento institucional?							
14	¿Qué impacto han tenido los programas del gobierno en el mejoramiento institucional?							
15	¿Cómo considera usted la misión de la institución educativa?							

16	¿Cómo observa la comunicación directivo – docente que existe en la Institución Educativa?							
17	¿De qué manera considera la comunicación docente – alumno – padre de familia?							
18	¿Cómo se considera el liderazgo que ejercen los directivos de la Institución Educativa?							
19	¿Cómo estima el trabajo del director para promover el mejoramiento del trabajo docente?							
20	¿Qué impacto tienen los apoyos didácticos en el tratamiento de los contenidos impartidos a los estudiantes?							
	DIMENSIÓN 3 ADMINISTRATIVA	Si	No	Si	No	Si	No	Si
21	¿Cómo considera las instalaciones de infraestructura y equipamiento que la Institución Educativa ofrece en sus servicios educativos?							
22	¿Qué impacto tiene la toma de decisiones sobre los proyectos implementados en la institución educativa?							
23	¿Cómo califica la rendición de cuentas de los proyectos y/o actividades que se realizan en favor a la mejora de la institución educativa?							
24	¿De qué manera calificas los criterios que se utilizan para realizar la contratación de personal docente y administrativo?							
25	¿Qué impacto tiene la aplicación de la normatividad docente en el ejercicio de sus funciones?							
	DIMENSIÓN 4 VINCULACIÓN CON EL ENTORNO							
26	¿Cómo consideras el convenio con otras instituciones en el desarrollo de la institución educativa?							
27	¿Qué calificación le atribuyes a la gestión del director en su función para realizar convenios?							
28	¿Qué impacto tienen el intercambio de experiencias con otras instituciones en el mejoramiento educativo?							
29	¿Cómo consideras la participación de la institución educativa en actividades extracurriculares?							
30	¿De qué manera apoyas la participación de la institución educativa en actividades realizadas en la comunidad?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI:.....

Especialidad del
validador:.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del Experto Informante.
Especialidad

ANEXO 4 BASE DE DATOS

Nº	BASE DE DATOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR																																	
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL								MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL								CRECIMIENTO INDIVIDUAL								INFLUENCIA IDEALIZADA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	7	8	9	10	11	27		
1	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	2	1	2	3	4	2	3	2	3	4	2	2	3	2		
2	3	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	4	2	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	
5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
6	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	
7	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
8	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	3	3	4	5	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
9	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
10	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	
11	2	4	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	3	2	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	3	5	4	4	
12	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	
13	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	3	2	2	4	2	5	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	2	
14	3	4	5	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	2	2	
17	3	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	3	
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
19	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	
20	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	
21	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	
22	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
23	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4
24	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	
25	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	
26	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	
27	2	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4	3	2	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	
28	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	
29	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	2	
30	3	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	
31	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	5	5	4	5	4	4	
32	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	5	5	4	4	2	4	
33	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	
34	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	5	5	3	5	2	4	5	3	3	3	3	3	5	
35	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	2	4	5	4	4	3	3	3	5	5	
36	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	2	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	2	4	5	3	4	4	4	2	4	4	
37	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	3	3	4	
38	4	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	
39	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	
40	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5	
41	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	
42	5	4	5	5	3	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	
43	3	3	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	
44	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	
45	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
46	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
47	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	
48	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4	3	4	3	5	5	
49	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	
50	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
51	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5	
52	3	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	
53	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
54	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	5	3	5	3	5	2	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
55	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	
56	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	5	3	4	3	5	5	4	3	4	4	3	5	5	
57	2	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4											

N°	BASE DE DATOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL																														
	PEDAGÓGICA CURRICULAR										ORGANIZATIVA										ADMINISTRATIVA				VINCULACIÓN CON EL ENTORNO						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	3	4	5	12	13	14	
1	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	5	3	4	3	2	
2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	2	4	2	3	2	1	2	3	2	4	3	4	3	4	3	2	2	
3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	
4	3	4	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	5	3	5	3	
5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
6	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	
7	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	
8	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	
9	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	
10	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	
11	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	
13	2	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	
14	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	
15	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	4	3	4	2	2	2	2	
16	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	
17	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	
18	4	4	4	3	4	5	5	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	
19	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	4	5	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	
20	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	5	5	3	5	2	4	2	3	3	3	4	4	
21	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	2	4	5	5	4	5	5	5	
22	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	5	5	4	4	
23	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	
24	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	
25	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	
26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
27	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
29	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	3	3	
30	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
31	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
32	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	
33	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	
34	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4	4	3	4	3	3	
35	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	
36	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	
37	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	5	5	5	4	3	5
38	3	5	4	4	4	3	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	
39	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	
40	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	5	2	4	4	3	5	4	5	3	3	3	5	3	3	
41	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	
42	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	
43	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	
44	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3
45	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	4	5	5	
46	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	
48	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	2	3	3	
49	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	
50	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	3	
51	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	2	
52	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	
53	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	
54	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
55	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	5	3
56	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	4	5	
57	3	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	5	
58	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	
59	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4
60	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
61	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3
62	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	
63	4	4	4	5	5	5	5	4																							

ANEXO 5

TABLA DE INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

El coeficiente Rho de Spearman puede variar de -1.00 a + 1.00	
De -0.91 a -1	correlación muy alta
De -0.71 a -0.90	correlación alta
De -0.41 a -0.70	correlación moderada
De -0.21 a -0.40	correlación baja
De 0 a -0.20	correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	correlación baja
De + 0.41 a 0.70	correlación moderada
De + 0.71 a 0.90	correlación alta
De + 0.91 a 1	correlación muy alta

Fuente: Bisquerra (2004), Metodología de la Investigación Educativa. Madrid, Trilla, p.212