

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Liderazgo transformacional en la gestión pedagógica de la
Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del
Distrito de Yanacancha – Pasco, periodo 2021**

Para optar el grado académico de Maestro en:

Ciencias de la Administración

Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local.

Autora:

Bach. Sisi Haydee CARHUAPOMA VEGA

Asesor:

Dr. José Luis GUERRERO FEBRES

Cerro de Pasco – Perú - 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Liderazgo transformacional en la gestión pedagógica de la
Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del
Distrito de Yanacancha – Pasco, periodo 2021**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

**Dra. Yolanda Virginia LLANOS ROMERO
PRESIDENTE**

**Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE
MIEMBRO**

**Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA
MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Escuela de Posgrado
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 079-2022- DI-EPG-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:
Sisi Haydee CARHUAPOMA VEGA

Escuela de Posgrado:
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN – MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL

Tipo de trabajo:
Tesis

TÍTULO DEL TRABAJO:
“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA PARADO DE BELLIDO DEL DISTRITO DE YANACANCHA – PASCO, PERIODO 2021”

ASESOR (A): Dr. José Luis GUERRERO FEBRES

Índice de Similitud:
29%

Calificativo
APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 03 de marzo del 2022

Dr. José Rovino ALVAREZ LÓPEZ
Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de
PosgradoUNDAC
Pasco - Perú

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, por permitirme tener vida y salud.

A la memoria de mi padre Teodoro por su ejemplo a seguir, ya que me enseñó que con el trabajo y perseverancia se consigue el éxito profesional.

A mi adorada madre, Deonicia por brindarme su amor, comprensión y apoyo incondicional para realizarme profesionalmente.

A mi amado hijo, Deker Matthew por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y así poder forjarnos un futuro mejor.

S. Haydee

AGRADECIMIENTO

Mis sinceros reconocimientos a la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Escuela de Posgrado, Facultad de Ciencias Empresariales. Por acogerme durante mis estudios profesionales de maestría en Gestión Pública y Desarrollo Local.

A los catedráticos de la Unidad de Posgrado de la Maestría en Ciencias Empresariales de la UNDAC. Por sus sabias enseñanzas y constantes actualizaciones e inquietudes académicas.

Mis agradecimientos Al Dr. José Luis GUERRERO FEBRES por su asesoramiento permanente e incondicional de conocimientos actualizados, acorde con el avance científico, en la preparación y desarrollo de la presente tesis.

A los Colegas de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021, por su apoyo en la elaboración del instrumento de investigación.

S. Haydee

RESUMEN

Dentro de un mundo globalizado y en constante cambio, el liderazgo transformacional permite a los docentes alentar, inspirar y motivar a los educandos y la comunidad a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y mejorar la gestión educativa de la institución educativa, lo cual favorece las relaciones interpersonales entre docentes, alumnos y comunidad, lo cual beneficia a las organizaciones educativas.

El objetivo de la presente investigación fue: Determinar el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021. La investigación fue de tipo básica, descriptiva. de diseño no experimental transversal, el cual nos admitió estudiar las principales teorías de nuestras variables: liderazgo transformacional y gestión educativa; el método de la presente investigación es descriptivo, inductivo, deductivo, lo que permitió el análisis de nuestro objeto de estudio partiendo de nuestra hipótesis.

Los datos fueron recolectados a través de dos instrumentos (cuestionarios), los cuales fueron analizados por el programa Statistical Package of Social Science (SPSS) V 26.0. La muestra estuvo conformada por 16 docentes.

La prueba de hipótesis se realizó con el Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva significativa fuerte entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa ($\rho = 0,947$ $p = 0.000 < 0.05$).

En conclusión, a niveles altos de liderazgo transformacional existirán niveles altos de gestión educativa.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, gestión educativa, influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada.

ABSTRACT

Within a globalized and constantly changing world, transformational leadership allows teachers to encourage, inspire and motivate students and the community to innovate and create changes that will help grow and improve the educational management of the educational institution, which favors interpersonal relationships between teachers, students and the community, which benefits educational organizations.

The objective of this research was: To determine the level of relationship of Transformational Leadership with the educational Management of the Emblematic Educational Institution María Parado de Bellido of the District of Yanacancha - Pasco, Period 2021. The research was of a basic, descriptive type. non-experimental cross-sectional design, which allowed us to study the main theories of our variables: transformational leadership and educational management; The method of the present investigation is descriptive, inductive, deductive, which allowed the analysis of our object of study based on our hypothesis.

The data were collected through two instruments (questionnaires), which were analyzed by the Statistical Package of Social Science (SPSS) V 26.0 program. The sample consisted of 16 teachers.

The hypothesis test was performed with Spearman's Rho. The results showed that there is a strong significant positive relationship between transformational leadership and educational management ($\rho = 0.947$ $p = 0.000 < 0.05$).

In conclusion, at high levels of transformational leadership there will be high levels of educational management.

Keywords: Transformational leadership, educational management, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.

INTRODUCCIÓN

La educación constituye un proceso simultáneo, tanto de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en que el directivo, como impulsador de la innovación y del cambio permanente, debe intervenir como sujeto activo que aproveche el recurso humano de la institución, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes. (Martins, Cammaroto, Neris, & Canelón, 2009).

Se puede afirmar que los retos y desafíos de la globalización en el ámbito educativo son impactantes, sin embargo, es un buen momento para comprometerse con la realidad educativa de estos días, donde los estudiantes deben transitar de lo pasivo a lo activo en su propio proceso de aprendizaje. Al mismo tiempo, el docente es figura importante, toda vez que en la medida en la que se prepare y asuma su papel de guía y facilitador, los resultados serán favorables, quizás no en este momento, pero sí en un futuro no muy lejano. (Clemente, García, & Rosas, 2015).

Nuestro trabajo presenta dos grandes campos: en primer lugar, los aspectos teóricos y metodológicos, en segundo lugar, el trabajo de campo en sí. En lo que respecta al primero están comprendidos tres capítulos a saber, los cuales son:

Capítulo I: Problema de Investigación, en la que se presenta la identificación y determinación del Problema, la delimitación de nuestra investigación, Formulación del Problema, de los objetivos, así como la justificación y limitaciones que se muestran en nuestra investigación.

En el segundo capítulo: Marco Teórico, se presenta los antecedentes encontrados en los diferentes niveles, el marco teórico de la investigación, el cual contiene definiciones y conceptos de nuestras variables materia de estudio: liderazgo transformacional y gestión educativa; inmediatamente la definición de términos, las

hipótesis y la operacionalización de variables de estudio.

En el capítulo tres: Metodología y técnicas de investigación, se exterioriza el diseño metodológico de nuestra investigación, definiéndose el tipo de estudio y los métodos: el diseño de investigación, estrategias para la prueba de hipótesis, la técnica de muestreo y el método para la recopilación de información: la selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación: así como la respectiva orientación ética.

La segunda parte Del Trabajo de campo o práctico, comprende el capítulo cuatro: Resultados y Discusión, el mismo que se centraliza en la presentación del informe de investigación, para ello se utilizan una serie de instrumentos estadísticos (Tablas y Figuras) los mismos que fueron elaborados utilizando el Excel y el Spss V 26, lo que permiten la aclaración respectiva de los hallazgos encontrados durante la aplicación de nuestros instrumentos de investigación, se presenta el análisis dinámico de la información donde se aceptan las hipótesis de investigación y el análisis de correlación con el Rho de Spearman, que consiste en una crítica exhaustiva al marco contextual de la investigación. Del mismo modo se realiza la respectiva discusión de resultados.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que fueron fruto de la investigación, así como la bibliografía consultada y algunos anexos de acuerdo al reglamento de grados y títulos de nuestra universidad.

La Autora

ÍNDICE

| | |
|--------------------|--|
| DEDICATORIA | |
| AGRADECIMIENTO | |
| RESUMEN | |
| ABSTRACT | |
| INTRODUCCIÓN | |
| ÍNDICE | |
| INDICE DE TABLAS | |
| INDICE DE GRÁFICOS | |

CAPITULO I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

| | |
|--|---|
| 1.1. Identificación y determinación del problema | 1 |
| 1.2. Delimitación de la investigación. | 4 |
| 1.3. Formulación del problema..... | 5 |
| 1.3.1. Problema general | 5 |
| 1.3.2. Problemas Específicos. | 5 |
| 1.4. Formulación de Objetivos. | 5 |
| 1.4.1. Objetivo general | 5 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos. | 6 |
| 1.5. Justificación de la Investigación..... | 6 |
| 1.6. Limitaciones de la investigación..... | 7 |

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes de estudio | 9 |
| 2.1.1. Antecedentes Internacionales | 9 |
| 2.1.2. Antecedentes Nacionales | 10 |
| 2.1.3. Antecedentes Locales | 13 |

| | |
|---|----|
| 2.2. Bases teóricas – científicas..... | 14 |
| 2.3. Definición de términos básicos | 62 |
| 2.4. Formulación de Hipótesis..... | 64 |
| 2.4.1. Hipótesis general..... | 64 |
| 2.4.2. Hipótesis Específicos. | 64 |
| 2.5. Identificación de Variables. | 65 |
| 2.5.1. Variable Independiente:..... | 65 |
| 2.5.2. Variable Dependiente: | 65 |
| 2.6. Definición operacional de variables e indicadores..... | 66 |

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

| | |
|---|----|
| 3.1. Tipo de Investigación | 67 |
| 3.2. Nivel de investigación | 67 |
| 3.3. Métodos de investigación..... | 67 |
| 3.4. Diseño de investigación. | 68 |
| 3.5. Población y Muestra. | 69 |
| 3.5.1. Población: | 69 |
| 3.5.2. Muestra: | 69 |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 70 |
| 3.6.1. Técnica..... | 70 |
| 3.6.2. Instrumento | 71 |
| 3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación. | 71 |
| 3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos. | 71 |
| 3.9. Tratamiento Estadístico. | 72 |
| 3.10. Orientación ética filosófica y epistémica..... | 73 |

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSI

| | |
|--|----|
| 4.1. Descripción del trabajo de campo..... | 74 |
| 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados..... | 79 |
| 4.2.1. Resultados para la Variable Liderazgo Transformacional..... | 79 |
| 4.2.2. Resultados para la Variable Gestión Pedagógica..... | 84 |
| 4.3. Prueba de Hipótesis..... | 89 |
| 4.4. Discusión de resultados..... | 95 |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Operacionalización de Variables | 66 |
| Tabla 2 Frecuencia de Edad | 74 |
| Tabla 3 Genero | 75 |
| Tabla 4 Grado Académico | 76 |
| Tabla 5 Cargo que desempeña..... | 77 |
| Tabla 6 Experiencia Laboral | 78 |
| Tabla 7 Frecuencias de la Variable Liderazgo Transformacional | 79 |
| Tabla 8 Frecuencias de la Dimensión Influencia Idealizada | 80 |
| Tabla 9 Frecuencias de la Dimensión Motivación Inspiracional..... | 81 |
| Tabla 10 Frecuencias de la Dimensión Estimulación Intelectual | 82 |
| Tabla 11 Frecuencias de la Dimensión Consideración Individual..... | 83 |
| Tabla 12 Frecuencias de la Variable Gestión Educativa | 84 |
| Tabla 13 Frecuencias de la Dimensión Institucional..... | 85 |
| Tabla 14 Frecuencias de la Dimensión Administrativa | 86 |
| Tabla 15 Frecuencias de la Dimensión Pedagógica..... | 87 |
| Tabla 16 Frecuencias de la Dimensión Comunitaria | 88 |
| Tabla 17 Interpretación de los valores del coeficiente de correlación de rho de Spearman | 89 |
| Tabla 18 Correlación de Rho de Spearman Hipótesis General | 92 |
| Tabla 19 Correlación de Rho de Spearman Hipótesis Especifica 1 | 93 |
| Tabla 20 Correlación de Rho de Spearman Hipótesis Especifica 2..... | 94 |
| Tabla 21 Correlación de Rho de Spearman Hipótesis Especifica 3..... | 95 |
| Tabla 22 Correlación de Rho de Spearman Hipótesis Especifica 4..... | 95 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Frecuencia de Edad..... | 75 |
| Gráfico 2 Genero | 76 |
| Gráfico 3 Grado Académico | 77 |
| Gráfico 4 Cargo que desempeña | 78 |
| Gráfico 5 Experiencia Laboral | 79 |
| Gráfico 6 Frecuencias de la Variable Liderazgo Transformacional..... | 80 |
| Gráfico 7 Frecuencias de la Dimensión Influencia Idealizada..... | 81 |
| Gráfico 8 Frecuencias de la Dimensión Motivación Inspiracional | 82 |
| Gráfico 9 Frecuencias de la Dimensión Estimulación Intelectual..... | 83 |
| Gráfico 10 Frecuencias de la Dimensión Consideración Individual | 84 |
| Gráfico 11 Frecuencias de la Variable Gestión Pedagógica..... | 85 |
| Gráfico 12 Frecuencias de la Dimensión Institucional | 86 |
| Gráfico 13 Frecuencias de la Dimensión Administrativa..... | 87 |
| Gráfico 14 Frecuencias de la Dimensión Pedagógica | 88 |
| Gráfico 15 Frecuencias de la Dimensión Comunitaria..... | 89 |

CAPITULO I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

Considero que el liderazgo transformacional constituye una responsabilidad que debe ser asumida especialmente por los directivos de Instituciones Educativas públicas. Constituye un problema el hecho de que un director no sea líder, es condición imprescindible para que se originen avances en las relaciones interpersonales de la Institución a la que pertenece; se trata de mejorar la calidad de servicios que presta el colegio, y proporcionar todo lo que pueda de acuerdo con sus recursos.

La consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. (Salazar, 2006)

En la conducción de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido, el liderazgo transformacional ocupa un lugar fundamental e

imprescindible para que se lleve a cabo de manera acertada todas sus acciones de las mismas, ya que como institución pedagógica que busca la formación educativa de sus alumnos, tiene una gran cantidad de problemas que resolver a diario y, consideramos que es con el liderazgo transformacional, que se debe tomar la iniciativa para darles solución a los diferentes inconvenientes que se pueda presentar dentro de su gestión educativa, como es de conocimiento de todos los que estamos inmersos en el mundo educativo el rol que ejerce el director y los docentes es de suma importancia en la vida de las instituciones.

En la UGEL Pasco, en los últimos años se ha hecho más notorio el problema de la falta de liderazgo en los directores de las instituciones educativas, a tal punto que ha perdido población estudiantil, pero lo que se viene dando es a consecuencia del limitado rol de los líderes que han asumido las direcciones de los planteles, quienes poco o nada han hecho por remediar la situación, no cumpliendo así un verdadero rol de líder, el cual debe reunir ciertas características, ya que el liderazgo es una capacidad y un proceso, sea innata o adquirida, de convocar a un compuesto para cambiar el estado de las cosas y un proceso mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de docentes, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder. Es necesario indicar que un liderazgo eficiente además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de un colegio; debe influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la institución educativa.

La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas. Es decir, para que las organizaciones realmente puedan optimizar los frutos de su gestión, es necesario pasar de una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja,

donde todos los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento y esto sería la verdadera civilización de las ideas. (Chacón M, 2014)

La gran mayoría de autores, manifiesta que La gestión educativa, comprende, la dimensión institucional, la dimensión administrativa, la dimensión pedagógica y la dimensión comunitaria.

Los procesos de gestión mancomunados son básicos para un manejo adecuado de las actividades académicas. Con respecto a esto los deficientes espacios de capacitación y educación; debido al poco accionar de las organizaciones gubernamentales en la zona, constituyen uno de los mayores problemas. La falta de capacitación provoca la pérdida de interés para cumplir los objetivos; por un mal manejo de los recursos: humano, económicos y materiales de colegio ya mencionado.

Ante la contingencia sanitaria por la covid-19, no debemos dar vuelta a la página y seguir como si nada hubiese pasado, porque entonces no habrá valido la pena el camino recorrido. Podríamos acaso, dar vuelta a la página, pero escribir nuevas líneas a partir de lo que se ha escrito ya. La experiencia en casa probablemente nos hizo “ir adentro” y mirarnos; reflexionar sobre nuestras actuaciones en diversos planos. (Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación - Mexico, 2020)

Uno de los grandes problemas que vienen afrontando la mayoría de instituciones educativas en nuestro país, es la ausencia de liderazgo transformacional de sus docentes, debido a que no reparan en lo beneficioso que es su uso para mejorar la gestión educativa de sus instituciones, es por ello que planteamos como problema general ¿Cuál es el nivel de relación del Liderazgo Transformacional en la Gestión educativa de la Institución Educativa

Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021?

1.2. Delimitación de la investigación.

a) Delimitación temporal

El periodo de análisis de nuestra investigación comprenderá el periodo académico (primer semestre) del 2021.

b) Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en la Institución Educativa Emblemática María Parado De Bellido, ubicado en el Distrito de Yanacancha – Pasco.

c) Delimitación Social

Para la presente investigación lo constituyen todo el personal directivo y docentes nombrados y contratados de la Institución Educativa Emblemática María Parado De Bellido.

d) Delimitación conceptual

Se describe al tema específico que vamos a investigar, En nuestro caso, lo constituye el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa entendiéndose como:

Liderazgo Transformacional:

Es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. (Bass, 1985. p.20)

Gestión Educativa:

Es la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades en la institución educativa, con la participación de sus diversos actores (Directivos, docentes, personal administrativo, alumnos, padres de familia y comunidad)

1.3. Formulación del problema.

1.3.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021?

1.3.2. Problemas Específicos.

- a) ¿Cuál es el nivel de relación de Influencia idealizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021?
- b) ¿Cuál es el nivel de relación de motivación inspiracional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021?
- c) ¿Cuál es el nivel de relación de estimulación intelectual con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021?
- d) ¿Cuál es el nivel de relación de consideración individualizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021?

1.4. Formulación de Objetivos.

1.4.1. Objetivo general

Determinar el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021

1.4.2. Objetivos Específicos.

- a) Determinar el nivel de relación de Influencia idealizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.
- b) Determinar el nivel de relación de motivación inspiracional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021,
- c) Determinar el nivel de relación de estimulación intelectual con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.
- d) Determinar el nivel de relación de consideración individualizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

1.5. Justificación de la Investigación.

1.5.1. Justificación Epistemológica

La información teórica que se presenta en nuestra investigación sirve de base; para propuestas de carácter inicial en cuanto a la influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa, ya que son variables de un tema aún pendiente en lo concerniente al nivel de instituciones educativas.

La presente tesis busca asistir con la ampliación del conocimiento teórico de nuestras variables materia de estudio, Liderazgo Transformacional y Gestión educativa, en las mismas que se incluyen sus diferentes dimensiones e

indicadores de ambas variables de estudio, del que estoy segura servirán de aporte para la realización de futuras investigaciones.

1.5.2. Justificación Metodológica

El presente trabajo de investigación, tiene como propósito la revisión bibliográfica básica sobre los estilos de liderazgo y su aplicación en la gestión educativa, del mismo modo nos permitirá dotar de un instrumento (uno por cada variable) los cuales permitirán recoger datos para identificar nuestras variables de estudio (Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa)

1.5.3. Justificación Práctica

Su resultado reside en contribuir en la mejora de la calidad educativa, logrando aportar teorías y herramientas que guiarán a la utilización del liderazgo transformacional para mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido, así como servirá de base para poder ser aplicada en otras instituciones educativas de nuestra región y porque no de nuestro país.

1.5.3. Justificación Social.

Con nuestra investigación se busca que los colaboradores, de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido, tengan un mejor conocimiento sobre la importancia de la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa, los mismos que al ser aplicados redundará en mejorar la calidad educativa de sus alumnos y permitirá una mejor relación con los padres de familia y la comunidad educativa.

1.6. Limitaciones de la investigación.

La principal limitación de nuestra investigación debido a la pandemia que viene afectando a todas partes del mundo, producto del COVID 19 será la disponibilidad presencial de nuestros encuestados, ya que todavía no se realizan las clases presencialmente en la Institución Educativa Emblemática

María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha, perteneciente a la UGEL Pasco.

Otra limitante importante fue el aspecto económico para solventar los gastos ocasionados para llevar a cabo las diferentes fases de nuestra investigación.

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Rovira I. (2020) En la tesis que título: Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente, para la obtención del grado de Magister en Gerencia Educativa por la Universidad de Guayaquil – Ecuador. Cuyo objetivo general fue: Determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente a través de una investigación bibliográfica y de campo para el diseño de un plan de capacitación de las mismas características. La investigación tuvo un enfoque cuanti-cualitativo, de diseño no experimental, transversal correlacional, de carácter descriptivo, el instrumento empleado fue la encuesta, se aplicó una a los docentes y otra a directivos. La muestra fue de 40 personas (37 docentes y 3 directivos)

Entre los hallazgos, se corroboró una fuerte influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente por lo que se recomendó un plan de capacitación en liderazgo transformacional. Ya que el 87,8% de los encuestados indicaron que el liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño docente y el 97,3% la necesidad de un plan de capacitación.

Cavagnaro C. & Carvajal C. (2021) En la investigación titulada: El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil, tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico alternativo con basamento teórico sobre el ejercicio del liderazgo transformacional en la gestión educativa para la Unidad Educativa Fiscal República de Francia de Guayaquil. el tipo de investigación fue positivista descriptivo con un enfoque mixto, con un diseño exploratorio y no experimental, con una muestra de 50 docentes.

Entre sus conclusiones mencionan que: Los docentes y directivos de la institución requieren formación y desarrollo de habilidades en el manejo de estrategias para trabajar en equipo, porque solo se desempeñan en sus funciones fomentando libertad en la participación creativa, pero requieren trabajar con una planificación estratégica con unificación de ideas consensuadas con todos los individuos involucrados de la institución que forman parte de la gestión educativa.

Así mismo. que el personal directivo como gestores debe asumir un liderazgo situacional de acuerdo con las circunstancias en el plantel para gestionar las funciones de planificación, organización, dirección y control, además de cumplir y atender las políticas educativas y lineamientos del Ministerio de Educación.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Zevallos L. (2021) en su tesis titulada: El liderazgo transformacional del equipo de gestión y el desempeño de los docentes en las instituciones educativas pertenecientes a la Congregación de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor- 2018. Tuvo como objetivo general poder demostrar la estrecha relación que hay entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, es un estudio de nivel descriptivo básico, el diseño de investigación es no

experimental de tipo transversal correlacional, la población es de 235 docentes y la muestra de 149 personas.

Los resultados de las pruebas estadísticas, nos exponen una fehaciente evidencia empírica de afirmar que el liderazgo transformacional, en cada una de sus dimensiones, se relaciona significativamente con el desempeño docente, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas pertenecientes a la congregación de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor. Por lo que se puede concluir que a mayor la percepción del liderazgo transformacional del equipo de gestión se podrá obtener una mejor percepción del desempeño docente. Todo lo anteriormente mencionado es sustentado con la prueba estadística de correlación bivariada de Pearson (r) que arroja un coeficiente de correlación de +0,468.

Camayo O. (2017) en su tesis titulada "Liderazgo transformacional en la gestión directiva de las instituciones educativas de la Red No 8 de Villa María del Triunfo, 2017". Tuvo como objetivo general: Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión directiva según los docentes de las instituciones educativas de la Red No 8 de Villa María del Triunfo, 2017. Su diseño fue correlacional causal, de tipo sustantiva, de enfoque cuantitativo. Con una muestra de 100 docentes.

En su principal conclusión menciona que, el liderazgo transformacional influye en un 76.5% en la gestión directiva en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red No 8 de Villa María del Triunfo, 2017; $p = 0.000 < 0.05$, y Nagelkerke = 0.765.

Este estudio nos sirvió como base para la elaboración de los respectivos cuestionarios.

Huillca B. (2015) en su tesis titulada "Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del

Instituto Pedagógico Nacional Monterrico” de Lima para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos Facultad De Educación Unidad De Post Grado. Se ha planteado un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales de la institución en estudio. La población – muestra estuvo constituida por 49 estudiantes de la Institución Educativa que cursan el V, VII y IX ciclo de la carrera de educación. Para la medición de la variable liderazgo transformacional se diseñó y aplicó un cuestionario compuesto de 32 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Influencia idealizada y Motivación Inspiracional. Para la medición de la variable desempeño docente se diseñó y aplicó un cuestionario constituido por 24 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Personal, pedagógica y social.

El análisis inferencial realizado, mediante el estadístico de correlación de Pearson, permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente, de 0.842.

Castro C. (2014) en su tesis titulada “Los Factores Del Liderazgo Transformacional En La Dirección De Instituciones Educativas Particulares De La Ciudad De Piura” para optar el Grado Académico de Maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica educativa de la Universidad Nacional de Piura Facultad de Ciencias de Educación. Se realizó una investigación descriptiva de tipo cualitativo - cuantitativo dado las particularidades de los atributos de las variables. Para conocer estos factores se aplicó el cuestionario elaborado por Bernard Bass, el cual nos permitiría comprobar la hipótesis general: “Los factores del liderazgo transformacional se manifiestan en los

miembros del consejo educativo del colegio “Stella Maris”, así como determinar qué factores prevalecen en mayor o menor medida en el estilo de dirección del consejo educativo.

En sus conclusiones menciona que en la actualidad la educación requiere de directivos líderes que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen al recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr objetivos o metas comunes, el cual dependerá de su estilo personal y las exigencias de la situación. Hablar de un perfil ideal del director líder es imposible, pero si podemos encontrar rasgos comunes que puedan caracterizar un estilo de liderazgo en la dirección de colegios.

2.1.3. Antecedentes Locales

Cóndor E. (2019) En la tesis titulada: Modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín, su objetivo general fue: Determinar la relación existente entre el modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL –Junín. El tipo de investigación fue cualitativo mixto (cualitativo - cuantitativo) de tipo descriptivo, correlacional y explicativa. Con un diseño no experimental de tipo transeccional de corte descriptivo – correlacional, con una muestra de 227 docentes.

Su conclusión principal menciona: El modelo de liderazgo transformacional de los directores de la UGEL Junín, desarrollo específicamente cuatro dimensiones tales como: carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspirada en las instituciones educativas de la UGEL Junín, respecto a ello los resultados nos muestran haber observado el liderazgo transformacional de los directores en un nivel de casi siempre concentrándose los puntajes en promedio de 89,47 puntos, que lo confirmaron los 227 docentes encuestados.

Yurivilca M. (2019) En la tesis titulada: Liderazgo transformacional del director en relación a la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril – setiembre 2017. Su objetivo general fue: Determinar la relación existente entre el Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril – setiembre 2017. El tipo de investigación empleado es la investigación Básica – cuantitativa; el diseño es no experimental de corte transversal. Se trabajó con una muestra compuesta por 43 personas.

En la conclusión principal se menciona que en relación a la hipótesis general se demostró la existencia de relación estadística entre las variables de estudio: liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017, teniendo una $X^2 = 30.959 > X^2 = 9.488$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Liderazgo:

Intentar predecir la eficacia del liderazgo en los diferentes contextos no es tarea fácil, debido a su complejidad, ya que el liderazgo radica en algo más de lo que la gente dice y hace; viene dado de adentro hacia fuera y se alimenta día a día de las interacciones productivas que surgen de la trama relacional de la entidad y que a su vez interviene directamente al ser humano.

El liderazgo es un tema que ha despertado un gran interés desde siempre. El término sugiere la imagen de individuos poderosos y dinámicos: comandantes de ejércitos victoriosos, directores de imperios empresariales instalados en sus despachos de lujo, y hombres y mujeres que cambian la fortuna de las naciones. Las hazañas de líderes valientes y clarividentes son la

esencia de las leyendas y de la mitología. Gran parte de nuestra historia es el relato de los líderes militares, políticos, religiosos y sociales, a quienes atribuimos el mérito o la culpa de los más significados acontecimientos históricos, aun cuando nuestra comprensión de las causas reales de los mismos y de la influencia del líder es limitada. (Yukl, 2008)

Una de las trampas que pueden detener a líderes en potencia es el deseo de enfocarse en una visión al punto de sacrificar el enfrentarse a la realidad. Pero los líderes buenos son visionarios y son realistas. (Maxwell, 2007)

¿Qué necesitan las organizaciones? Requieren que la gente de todos los niveles sea líder. Necesitan líderes en toda la organización para hacer las cosas que su personal quiere, pero también para ayudar a crear e implementar una dirección estratégica. Así, las organizaciones colocan a las personas en papeles de liderazgo formal para que estos líderes puedan alcanzar no sus objetivos personales, sino los de la organización. (Bateman & Snell, 2009 p. 434)

Las iniciativas en aras de un mejor liderazgo educacional deberían fundarse en el conocimiento sólido y aceptado sobre liderazgo con que ya contamos en la actualidad. Hemos revisado evidencias basadas en la investigación sobre las funciones y los efectos del liderazgo, así como resultados de investigación sobre los desafíos clave del liderazgo educativo. Esto no abarca todo lo que ya se sabe sobre liderazgo; se podría escribir mucho más al respecto. Sin embargo, aún hay muchas lagunas en nuestro conocimiento sobre el liderazgo educativo efectivo. (Leithwood, 2009)

En este sentido López F. (1994) afirma: la gestión de la calidad total reposa sobre lo que desde una perspectiva jerárquica constituye su vértice superior, esto es, la Dirección.

Lorenzo Delgado (1997), en un estudio analítico de seis modelos de Gestión de Calidad, aparece el liderazgo como un componente universal de la

organización, como un “denominador común” a todos ellos, caracterizándose como el fundamento, el agente impulsor y el iniciador de cualquier otro proceso con tendencia a la calidad de la organización.

El papel del liderazgo en las organizaciones, ha ido acrecentándose a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías organizativas. En las últimas décadas han aparecido dos grandes corrientes vinculadas al cambio, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones educativas aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la educación.

El nuevo pensamiento de liderazgo educativo rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el espacio educativo.

En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas (Cantón, 2001).

Visto de esta manera, son muchos los elementos que intervienen en el desarrollo de un liderazgo eficaz, tal como cual significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

En tal sentido, se espera que los líderes educativos del futuro, desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones

novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso (Bernal, 1997)

Asimismo, otro autor expresa que el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño académico y por ende su desempeño laboral en el futuro (Grinberg, 1999).

Llegó la hora de empezar a comprender que hay diversos estilos de liderazgo, y que no necesariamente uno es mejor que otro, sino que los estilos adecuados dependen de un contexto. Las circunstancias condicionan cuál será el mejor estilo. (Leys, 2017)

Por consiguiente, un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral.

2.2.2. El liderazgo transformacional

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (Bass, 1994).

En el marco de una creciente globalización en el que las organizaciones afrontan demandas adaptativas resulta muy pertinente e importante la investigación en semejanzas y diferencias culturales respecto del liderazgo, entre otros aspectos. Este estudio señala la importancia del liderazgo transformacional en la cultura Delaware las empresas de esta muestra. Sobre todo, se constata la necesidad de orientar investigaciones futuras hacia el tipo de influencia que ocurre vía liderazgo transformacional, focalizando el análisis sobre variables mediadoras tales como la persuasión. (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016)

Motiva a los individuos principalmente a través de premios y castigos, dan a los suyos una confianza que los lleva a esforzarse lo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento. Su estilo directivo es de mando y control, con un fuerte uso del poder formal.

Es un líder que mira con detalle el corto plazo y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente y la relación que crea este líder es transaccional: los seguidores obedecen al líder porque están interesados en la transacción, en lo que van a recibir a cambio de su trabajo.

Cuando MacGregor Burns plantea, inicialmente, el concepto de liderazgo transformador y menciona que el líder debe elevar el nivel de moralidad de sus seguidores, se refiere a que debe llevarlos al último peldaño de la teoría de Kohlberg. El líder tiene que conducir a sus seguidores hacia la reflexión ética y a una vida coherente e íntegra. El guía de una expedición de alpinismo no puede, desde la base de la montaña, ayudar a sus compañeros a subir a la cima. Es mejor que él, una vez ubicado en la cima, ayude a sus compañeros a ascender. Similarmente, si el líder no está en la cima de la escala de moralidad, le será imposible elevar la conducta moral de sus subordinados. (Fischman D., 2017)

En suma, los líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y, en ocasiones hasta, agresivos. Necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de una manera eficiente. Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

2.2.3. El líder transformador

Es atrayente y motiva a la gente. Es inconformista, visionario y carismático: transforma tanto el estado de cosas dentro de la empresa como las aspiraciones e ideales de sus seguidores. Es un líder que arrastra, que convence, que tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión y que tiene un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

Gairín J. (1995) nos explica que muchos de los comportamientos directivos que se pueden calificar como eficaces van más allá del liderazgo transaccional; así un líder que establece metas y objetivos y consigue un rendimiento mucho mayor del esperado, con la intención de convertir a su seguidor también en un líder es transformacional, porque:

- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer.
- Despiertan su conciencia acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
- Consiguen, además, que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.
- Elevan los niveles de confianza y amplían las necesidades de sus subordinados.

Algunos autores consideran que esta concepción de liderazgo transformacional ha ido evolucionando, es así como se habla de liderazgo facilitador, el cual consiste en la tendencia a ejercer el liderazgo de manera colegiada, es decir, el poder se ejerce a través de las personas, no sobre ellas, para ello se emplean estrategias como: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar retroalimentación, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela.

Esta distinción de liderazgo no dista mucho de los componentes del liderazgo transformacional; en el estilo transformacional la relación de poder es horizontal y entre otras de sus características se destaca la comunicación amplia y permanente con los seguidores, la construcción de una visión y propósitos educativos mediante procesos democráticos, participativos y consensuados. En suma, este estilo de liderazgo resulta ser un proceso recíproco donde los miembros de una comunidad construyen significados que guían propósitos comunes, para lo cual requerimos establecer acuerdos consensuados, estímulos, orientación abierta y permanente en la que esté implicado un compromiso de todos para ejecutar responsablemente las acciones orientadas a la transformación y eficacia del centro educativo.

No obstante, el liderazgo transformacional ha sido objeto de fuertes críticas, se le considera como un medio para ejercer el control sobre los profesores, y se le atribuye un fuerte potencial para llegar a ser despótico debido a sus características: carismático, fuerte y heroico

2.2.4. No liderazgo

Otro de los estilos de liderazgo propuesto por Bass es el No liderazgo (*laissez faire*). Este estilo hace referencia al líder que evita tomar decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren

necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro. Los resultados del estudio, adelantado por Pascual y colaboradores, indican que la ausencia de liderazgo, sobre todo en los momentos difíciles, lleva al profesorado a percibir un mayor abandono, y, por consiguiente, una mayor ineficacia del director: la conducta directiva de “Dejar Hacer” provoca altos niveles de insatisfacción en los profesores, lo que se traduce en un desaliento laboral y por consiguiente en una mayor ineficacia del director.

La investigación desarrollada por Bass (1985) muestra que los líderes transformacionales logran niveles más elevados de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus subordinados que los líderes transaccionales; lo cual se comprobó con líderes militares, industriales y educativos.

Bass identifica en el liderazgo transformacional los siguientes factores:

- **Carisma:** capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo. Señala la identificación de los seguidores con los líderes.
- **Consideración Individual:** presta atención personal a los miembros necesitados, trata individualmente a cada subordinado y da información. Que tiene que ver con la capacidad del líder para ofrecer atención y un consejo personal a los individuos que están a su cargo.
- **Estimulación Intelectual:** favorece la aparición de nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas. Que señala la capacidad del líder para fomentar el uso de la inteligencia y el raciocinio de los seguidores.
- **Inspiración:** Aumenta el optimismo y el entusiasmo. Que señala la identificación de los seguidores con la visión que el líder propone.
- **Tolerancia Psicológica:** Bass añade este quinto factor en el ámbito educativo, que supone usar el sentido del humor para manejar momentos

difíciles, indicar equivocaciones, resolver conflictos, clarificar un punto de vista, etc.

Por otro lado, en la investigación realizada por Bernal J. (1997, p.27), cita a autores, como Manuel Álvarez (1998), quien recoge otros factores de las diversas investigaciones sobre el tema llevadas a cabo, estas son:

- Capacidad de construir un liderazgo compartido, fundamentado en la cultura de la participación crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar.
- Considera “el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- Dedicar tiempo y recursos a la “formación continua” de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Toda institución educativa necesita liderazgo escolar. Personas o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Por último, a partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico. La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar

acogedor y la participación de las familias y comunidad. (Ministerio de Educación, 2014)

Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes sin exclusión de ninguno. De esta definición se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo – formal o informal – participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés para avanzar hacia la identificación y los logros de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (citado por Bolívar, 2006), señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejore la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (citado por MINEDU, 2014: 14), se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).
- Desarrollar al personal.
- Rediseñar la organización.
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Evidentemente si el objetivo del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo, acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorarlas condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

De acuerdo a lo referido, un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

2.2.5. Dimensiones del liderazgo transformacional

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. Según Bass (1985) el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con el trabajo desempeñado por el docente:

- a) La influencia idealizada.
- b) La motivación inspiracional.
- c) La estimulación intelectual.
- d) La consideración individual.

a) Influencia idealizada (carisma):

El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000). En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

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

b) Motivación inspiradora:

El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Asimismo, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bass, citado por Bernal, 2000).

En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los Directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente.

Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los

miembros.

c) Estimulo intelectual:

El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

En tal sentido, el docente en su función laboral requiere promover en sus seguidores (alumnos) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoques para viejos problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas (Bernal, 2000).

El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas.

Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras (Gutiérrez, 2003). Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

d) Consideración individual:

El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada

una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores (Bass & Avolio, . 1994).

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo.

Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables.

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

Otro autor como Covey, (1990) expresa que, Cuando las personas alinean sus valores personales con los principios correctos, se liberan de las viejas percepciones y paradigmas. Una de las características de los auténticos líderes es su humildad, que queda de manifiesto en su capacidad para sacarse las gafas y examinar objetivamente los cristales, analizando hasta dónde sus valores, percepciones, creencias y comportamientos están alineados con los principios del "verdadero norte". , como lo ha planteado

Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores.

En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Lombardi, 2003)

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

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero, sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes. Por lo tanto, si las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo. Es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus

actores, centrando su atención en el desarrollo humano (Gutierrez, 2003). Asimismo, Covey (1997) manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

2.2.6. Gestión educativa-

La gestión educativa como aspecto fundamental de la educación juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo. En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

Según Martí I. (2001) *“Es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo”*

Mientras que la administración educativa es el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la organización, conducción y dirección de la educación, la gestión de la educación, es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en

otras palabras, son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación.

2.2.7. Características De La Gestión Educativa

a) Es un proceso dinamizador:

La gestión educativa como conjunto de procedimientos y técnicas, hace posible no solamente la conducción de las empresas e instituciones educativas, sino que también les proporciona, los mecanismos adecuados para su constante cambio de innovación.

b) Es un proceso sistemático:

Los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de gestión educativa, constituyen en un conjunto de elementos que están conexiónados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y fines de las instituciones educativas.

c) Es un proceso flexible:

Como sistema de estrategias, métodos y técnicas, posee un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas características sociales y culturales que rodea a la institución educativa.

d) Se sustenta más en la coordinación que en la imposición:

La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia, tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente.

2.2.8. Enfoques y Desarrollo de la Gestión Educativa

A. Enfoque sistémico de la gestión educativa

Para comprender mejor los diferentes enfoques de la gestión

educativa, es necesario explicar puntualmente, que es un sistema y cuáles son sus componentes.

1. Concepto de sistema

En términos generales sistema puede definirse como el conjunto global y unitario de elementos que interactúan dinámicamente para lograr determinados propósitos. Por ejemplo, en un Ministerio hay personas (profesionales, técnicos y auxiliares) que interactúan, infraestructura y equipos tecnológicos, materiales, etc. Que en conjunto permiten alcanzar objetivos y propósitos previamente definidos.

En opinión de Alvarado O. (1999) “El enfoque de sistemas como categoría analítica, permite por un lado la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos para efecto de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas, identificando problemas y posibles soluciones, a efectos de lograr el mantenimiento, la regulación o el desarrollo del propio sistema. Por otro lado, en alguna circunstancia permite concebir nuevos modelos de sistemas que aún no existen, es decir, invenciones”.

2. Tipo de sistemas

Los sistemas atendiendo a determinados criterios, como por ejemplo la participación o no del hombre en su existencia, pueden agruparse en dos rubros: Sistemas naturales y Sistemas culturales.

a) Sistemas naturales

Son los que existen en la naturaleza real y concretamente, sin que, para ello, sea necesaria la participación del

hombre, es decir, existen independientemente de la voluntad del hombre. Estos son: sistemas físicos y sistemas biológicos.

- **Sistemas físicos:** Se caracterizan por ser inalterables en el tiempo. Ejemplo: sistemas atómicos, sistema solar, el ciclo del agua, etc.
- **Sistemas biológicos:** Son poco estables y de duración limitada, ejemplo: sistema visual, sistema circulatorio, sistema reproductor, etc.

b) Sistemas artificiales

Son sistemas que han sido elaborados por el hombre para cumplir determinados fines y propósitos. Se dividen en: sistemas artificiales físicos y sistemas artificiales sociales.

- **Sistemas artificiales físicos:** Son aquellos que el hombre los elabora, con elementos físicos concretos, por ejemplo: un reloj, un sistema de audio, sistema de suspensión de automóvil, etc.
- **Sistemas artificiales sociales:** Son aquellas que están constituidas por conjunto de personas, para lograr determinados fines. Ejemplo: sistema educativo, sistema de salud, sistema de control de personal, etc.

3. Clases de sistemas

Los sistemas por su nivel de jerarquía pueden agruparse en: supersistemas y microsistemas.

a) **Supersistemas:** Son aquellos que poseen gran complejidad en la organización de sus elementos.

Ejemplo: sistema solar, sistema social, el sistema

ecológico, etc.

- b) **Microsistemas:** Son aquellos que poseen poca complejidad en la organización de sus componentes.

Ejemplo: un centro educativo, un club social, una universidad, etc.

4. Postulados del enfoque de sistemas respecto a la gestión educativa

Luego de conocer aspectos esenciales de los sistemas en general, ya estamos preparados para analizar los postulados del enfoque de sistemas respecto a la Gestión Educativa.

Citamos a Chadwick (1992) para sustentar teóricamente el enfoque sistémico de la Gestión Educativa. Según este autor, respecto a los elementos del Sistema Educativo nos dice que son los siguientes:

- a) **Estructura:** Es el ordenamiento físico o conceptual que conforma el sistema.
- b) **Entradas:** Son elementos que ingresan al sistema, procedentes del ambiente, muchos de ellos se consumen en el proceso o se incorpora al producto, por los que se les llama también insumos.
- c) **Procesos:** Es el conjunto de acciones que transforman los insumos y dan como resultado los productos. Estos procesos pueden ser mentales, como pensar, planear, aprender; mecánicos como: operar una máquina y mental mecánico como probar, escribir, etc.
- d) **Salidas:** Son el resultado del procesamiento o transformación de las entradas, las salidas del sistema, al

igual que las entradas, pueden adoptar la forma material (personas o cosas), energía o información.

- e) **Retroalimentación (feedback, retroacción o transformación):** Es la función de control y regulación del sistema mediante el retorno de información, que permite mantener en mente, o modificar o cambiar las operaciones con el fin de lograr productos compatibles con los patrones de referencia preestablecidas.
- f) **Ambiente:** Todo sistema se desenvuelve en un ambiente constituido por objetos y fenómenos ajenos a él, con los que está en permanente interacción, modificándolos o siendo modificado por ellos.

Según el enfoque de sistemas la educación es un sistema, que tiene todos los elementos que Chadwick describe, es decir, tiene una estructura, una entrada, un proceso, una salida, una retroalimentación y un ambiente o contexto social donde se desarrolla.

La estructura del Sistema Educativo Peruano estaría formada por todos los componentes tanto físicos como abstractos, como niveles, modalidades, programas curriculares, especificaciones de edades, perfiles, etc. que tienen estrecha relación con los fines y objetivos nacionales.

En la entrada que comprende los insumos se considera a los docentes, la infraestructura, los alumnos, el currículo, las políticas, el perfil real, los contenidos, etc. Cada uno de estos insumos, interactúan entre ellos para lograr los objetivos educacionales.

Los procesos educativos dentro del enfoque de sistemas serían los procesos académicos o pedagógicos, tales como el proceso de planificación, el de implementación, el de organización, el de ejecución y el de evaluación. Y los procesos de gestión administrativos serían el proceso de planificación, dirección, ejecución y control.

Las salidas en el sistema educativo están conformadas por los egresados con un perfil académico, como resultado de los procesos empleados, los insumos necesarios y requeridos. Ejemplo: alumnos con mayores capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes.

En el plano educativo, a las acciones que se realizan después de la evaluación de los insumos, procesos, y del producto en sí, y que tiene como propósito reajustar el perfil del egresado de un determinado nivel o grado, se denomina retroalimentación, y consiste en volver a desarrollar el proceso, mediante acciones estratégicas más precisas, puntuales y pertinentes.

El ambiente sería el contexto social de donde provienen los insumos y el destino de los productos. Sin duda, este ejerce fuerte influencia en cada uno de los componentes del sistema educativo.

5. Análisis crítico del enfoque sistémico de la gestión educativa

Como todo enfoque, el sistémico tiene sus ventajas y desventajas, veamos qué aspectos son materia de críticas permanentes.

Con respecto a la formación del hombre, posee una tendencia

a la mecanización y al desarrollo del potencial crítico, la creatividad y la capacidad de gestión. Las exigencias sociales, así como el desarrollo de la ciencia y tecnología en el mundo son dinámicos, más por el contrario los sistémicos tienden a ser estáticos, por ello, no existe consonancia entre ambos factores. El alumno como ser humano con voluntad y capacidad de raciocinio, no debe ser considerado como un insumo ni como un producto, sino como la esencia del proceso educativo.

2.2.9. Enfoque gerencial de la gestión educativa

Este enfoque se caracteriza por considerar en el desarrollo del proceso educativo a los procesos de gestión, tales como planificación, organización, dirección y control. El desarrollo adecuado de cada uno de estos procesos tiene como propósito lograr los objetivos educacionales previstos.

A. Proceso de planificación

1. Concepto

En el proceso de planificación, entendido este, como el conjunto de actividades coordinadas guiadas por estrategias dinámicas, y asistidas por recursos para lograr propósitos educacionales se toma en cuenta: Los métodos a emplearse, los principios rectores, los tipos de planes que se emplearán, los niveles en que se actuarán, así como las bondades de la planificación estratégica y la necesaria evaluación de la planificación.

En opinión de Alvarado O. (1999) La planificación *“es el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales”*.

En la planificación los elementos más importantes que siempre se

toman en cuenta son: actividades, recursos y estrategias, todos ellos orientados a lograr fines educativos.

Para referirnos a los métodos que se emplean en la planificación educativa según este enfoque vamos a citar a Puelles M. (1991) y otros, quienes dicen que los más utilizados son:

- a) El método de las previsiones de mano de obra (recursos humanos): Según este método la educación se orienta a la preparación de la mano de obra necesaria para el proceso productivo, mediante la planificación se busca satisfacer los requerimientos de las demandas sociales y las necesidades ocupacionales futuras, (educación y empleo).
- b) De la demanda social (o método cultural):_Trata de procesar la demanda futura de educación de la sociedad, propiciando la igualdad de oportunidades educativas.
- c) El método de la relación educación rendimiento:_Tiene en cuenta el número de personas instruidas y el número de alumnos que terminan los estudios en los diversos grados, relacionados directamente con la producción nacional de bienes y servicios (enfoque eficientista).
- d) El Método de las cantidades globales: Establece una correlación entre las necesidades de enseñanza individual y social, con criterios extraídos de enfoques empíricos sobre la situación de la educación en otros países (educación comparada).

2. Principios

Los principios rectores que rigen la planificación educativa en el enfoque gerencial son:

- a) **Racionalidad:** El proceso de planificación se realiza mediante el

pensamiento lógico gradual y coherente y ello se expresa en la secuencia y coherencia de cada una de sus etapas y las actividades que en ella se realizan.

- b) Previsión:** El plan educativo en sus diversos niveles supone prever o considerar con anticipación lo que se va hacer y aquello que se va a lograr en el futuro.
- c) Integral:** Esta característica supone que el plan debe considerar todas las áreas del programa y prever las actividades a realizar.
- d) Unidad:** Significa que el plan elaborado debe constituir un cuerpo de actividades y previsiones único, de tal manera que no existan planes paralelos.
- e) Factibilidad:** El plan debe ser posible de ejecutar y no contener actividades o pretensiones imposibles de lograr.
- f) Flexibilidad:** La ejecución del plan debe ir adaptándose a las condiciones y circunstancias reales del entorno socio cultural del lugar donde se realiza.
- g) Objetividad:** El plan debe ser elaborado con propósitos reales y de acuerdo a las necesidades y objetivos de la población y comunidad educativa.
- h) Secuencial:** Cada uno de las etapas del plan deben cumplirse en orden, es decir, una tras de otra, de tal manera que las metas cumplidas en unas favorecen el logro en las otras.

En la planificación educativa, según este enfoque los principios rectores constituyen los criterios y pilares fundamentales que guían la previsión y desarrollo de todo el trabajo de las instituciones educativas, que tiene como orientación y propósito lograr las metas y fines trazados en el plan de Desarrollo Educativa Institucional, en

relación directa con los grandes objetivos nacionales y las aspiraciones sociales y económicas de la población.

Según el Ministerio de Educación, el Proyecto Educativo Institucional PEI, es un instrumento de planificación y gestión pedagógica que concreta las intenciones educativas institucionales que permite dar la direccionalidad a los docentes en su práctica didáctica.

Sus componentes son: la caracterización de la realidad educativa, los objetivos curriculares, las competencias, el plan de estudios, los diseños curriculares diversificados y los lineamientos referidos a las estrategias metodológicas y la evaluación.

Otra herramienta tecnológica valiosas que se emplea en el Enfoque Gerencial es el PDI (Proyecto de Desarrollo Institucional) que, según Alvarado O. (1999) es un documento orientador producto de un proceso de reflexión colectiva que postula básicamente el perfil del centro educativo en términos de un patrón axiológico de los perfiles (alumnos y docentes) y enfoques pedagógicos pertinentes, así como los objetivos y estratégicos de desarrollo institucional a mediano y largo plazo.

Y según el mismo autor los propósitos del PDI son los siguientes:

- Canalizar aspiraciones, intereses e inquietudes de la comunidad educativa.
- Definir el marco doctrinal o ideario.
- Establecer los valores del Centro Educativo.
- Perfilar el tipo de alumno estableciendo principios pedagógicos e indicadores.
- Perfilar el tipo de docentes que comande el centro educativo a

la luz de nuevas propuestas pedagógicas.

- Verificar los criterios y procesos pedagógicos.
- Ser un referente de la tarea educativa administrativa.

El enfoque en estudio considera una etapa muy importante en el proceso de la planificación, como es la evaluación. Esta tiene como propósitos definidos y predeterminados, valorar y medir la eficacia y efectividad de todas las actividades, programas ejecutados en el periodo de tiempo establecido.

Los resultados de la evaluación del proceso representan una fuente de datos muy valiosa para corregir y reajustar lo realizado, Igualmente contiene valor técnico muy útil en la formulación de futuros planes de desarrollo.

B. Proceso de organización

Otro de los componentes claves que forman parte estratégica del enfoque gerencial de la gestión educativa es la organización.

1. Conceptualización

La organización como proceso que sigue a la planificación tiene como propósito, distribuir y dosificar racionalmente las actividades que se van a realizar, y así mismo designar responsabilidades y asignar los recursos de manera eficiente para lograr las metas lo más acertadamente posible.

La mayoría de autores coinciden en que la organización, es el proceso de dividir el trabajo en componentes manejables y de asignar las actividades para lograr con la mayor eficiencia posible los resultados deseados. En otras palabras, si la planificación ofrece las herramientas para decidir “donde se desea ir” y cuál es la mejor forma de llegar ahí, la organización le ofrece las herramientas para realmente “llegar allí”.

La organización, en opinión de diversos autores, permite de manera metódica y eficiente alcanzar la meta, que la institución se ha propuesto lograr.

2. Componentes organizacionales

Los componentes organizacionales que se articulan e interactúan para facilitar el logro de las metas y objetivos de la organización son: los Organigramas, el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procedimientos Administrativos, y el Reglamento Interno.

Los organigramas

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (FranklinE., 2009 p. 124) y pueden ser:

- Organigrama estructural: Representa a los organismos de gobierno de la institución, en forma coherente y jerarquizada, sin especificar nombres ni funciones.
- Organigrama funcional: Es la representación gráfica de los órganos y unidades, describiendo la función que compete a cada uno de ellos.
- Organigrama nominal: Es el que presenta el nombre de los respectivos responsables de cada órgano de mando, en el organigrama estructural.
- Organigrama mixto: Es el que combina el organigrama estructural con cualquiera de los demás organigramas descritos líneas arriba.

El manual de organización y funciones

Es el componente organizacional que tiene como propósito describir y definir con precisión y claridad las funciones que le toca desempeñar a cada uno de los elementos de la estructura organizativa de la institución.

El manual de procedimientos administrativos

Es el instrumento técnico que describe y detalla cada uno de los pasos que debe seguir la persona interesada, en el resultado de una actuación o acto administrativo. Señala además quien debe realizar los respectivos procedimientos. Se ilustra con flujogramas para una mejor orientación del personal.

El reglamento interno

Es un instrumento normativo, basado en normas de mayor jerarquía como son: la Constitución, las leyes, los decretos, las resoluciones, y sus respectivos artículos, etc.

Señalan y detallan los deberes y derechos, así como las responsabilidades y atribuciones de las personas que trabajan en la institución educativa.

Alvarado O. (1999) al respecto nos dice: Este documento debe contener los derechos de vacaciones, licencias, remuneraciones, permisos, estímulos ascensos, capacitación y bienestar en general, en tanto que, en el rubro de obligaciones, se debe precisar además de las responsabilidades propias del cargo, acápite, referentes, al registro y control de asistencia, la jornada y horario de trabajo, las tardanzas, faltas y sus respectivas justificaciones.

Un aspecto relevante de este reglamento es el referido a las obligaciones y al régimen disciplinario, donde se indican las faltas y

sanciones y sus mecanismos de aplicación”.

Efectivamente el Reglamento Interno, constituye un instrumento guía que norma y regula las actividades de los miembros de una institución pública y privada, teniendo como fin que las metas y objetivos se logren dentro del respeto de las normas y leyes vigentes.

C. Proceso de dirección

1. Concepto

La dirección dentro del enfoque gerencial supone la conducción de la organización, basados en un conjunto de decisiones acertadas para promoverla participación de todos los administrativos en la marcha exitosa de la empresa o institución. Es necesario distinguir nítidamente la autoridad del director, debe tener como sustento la capacidad de liderazgo, de tal manera que los administrados cumplan sus deberes funcionales entusiastamente.

En la dirección de las organizaciones o instituciones, es necesario emplear una serie de técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social imperante, y esto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas.

Como señala: THOMPSON A. y STRICKLAND, A.J. “Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señas mas confiables de una buena dirección”.

Respecto al concepto de dirección, Alvarado O. (1999) nos dice: “Es la tarea mediante la cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo”.

2. Cualidades que debe tener un buen director

- **Capacidad de liderazgo:** Ser capaz de convencer e inducir a los administrados a una lealtad y obediencia incondicional.
- **Capacidad para tomar decisiones acertadas:** La decisión que tome siempre deben ser los más adecuados y con resultados favorables a la institución.
- **Capacidad de control total de los administrados:** Supone que el director posee los conocimientos científicos y técnicos para supervisar el funcionamiento de todas las áreas e instancias correspondientes.
- **Ser flexible:** Debe ser permeable y comprensivo frente a las diversas vicisitudes que puedan presentarse en la administración del personal.
- **Ser crítico y emprendedor:** El director debe ser capaz de diseñar estrategias, adecuadas, para cada objetivo y meta que va cumplirse, e igualmente debe emprender acciones pertinentes para la marcha de la empresa o institución.
- **Ser sincero y leal ante los administrados:** Significa esto que, cuando las circunstancias así lo exijan, debe actuar con la verdad, defendiendo siempre a las personas que integran la institución.
- **Mantener y demostrar siempre el principio de autoridad:** El director de la institución debe demostrar en todo momento que posee autoridad, y que ésta es necesaria para la buena marcha de la institución.
- **Capacidad de perfeccionamiento y renovación frente a los cambios:** El director es la persona que siempre está en constante cambio y renovación de sus conocimientos para aplicarlos en

beneficio de la institución.

3. Principios de dirección que deben guiar la institución educativa

Según Alvarado O. (1999) los principios que deben guiar la dirección de una institución son:

- **Principio de amortización de metas:** Según este principio, las metas de la institución educativa deben lograrse teniendo en cuenta las expectativas de todos los integrantes de la comunidad educativa, es decir, de los profesores, alumnos, padres de familia, administrativos, el gobierno, la población y la sociedad.
- **Principio de compatibilización de objetivos:** Según este principio las metas personales de los miembros de la institución (referidos a los beneficios) deben estar en armonía con las metas institucionales (producción), con el propósito de optimizar el éxito de la institución.
- **Principio de motivación:** El personal que labora en la institución sin duda, para un mejor desempeño de su función o labor requiere de una buena motivación, de ello se deduce que aquel que esté mejor motivado, trabajará y producirá mejor.

Peiró & Prieto (1996) respecto a la motivación para el trabajo nos dicen: Existe una dinámica de interacción entre la persona y su trabajo, que vendría determinada tanto por las demandas y recursos que plantea el trabajo, como por las demandas y recursos que la persona posee y que intenta satisfacer y aplicar en su trabajo. Cuando mayor sea el ajuste entre las características y objetivos del trabajo y de la persona, mayor será el ajuste entre las demandas y recursos que ofrece el trabajo y la persona, cuyo resultado sería de beneficio tanto personales (recompensa valorada, satisfacción laboral, autoestima,

autodeterminación, estatus, etc), como laborales, (mejora de la calidad y cantidad de trabajo).

- **Principio de liderazgo:** El liderazgo es la capacidad que tiene el director para convencer, guiar, conducir y dirigir de manera eficaz y optima a los miembros de la institución, generando en ellos un sentimiento de lealtad y entrega total e incondicional sin necesidad del peso obligacional de los mismos. Según Lepeley (2007) *“Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio”*.

Del texto citado, se deduce que este principio guía al director y le posibilita el logro de los objetivos y metas institucionales, ya que quien esté convencido y satisfecho con su trabajo, se desempeñará mejor que aquel que no lo está.

- **Principio de las buenas decisiones:** Este principio orienta a la dirección, para que esta se haga, tomando decisiones adecuadas, acertadas y efectivas y para ello se requiere lógicamente que el director posea conocimientos científicos y técnicos necesarios y la experiencia gerencial suficiente.

Las decisiones, para que sean adecuadas deben tener como resultado beneficios que favorezcan a la institución.

- **Principio de la eficacia de la delegación:** Es necesario y pertinente que el director dirija y conduzca la institución con la participación decidida de las personas de su confianza, delegando en ellos responsabilidades y atribuciones que considere conveniente y reservando para él, aquellas que solo pueda ejercerlas personalmente.

La delegación de funciones y responsabilidades, es considerada sin duda, una acción estratégica muy necesaria para lograr las metas institucionales, por ello es pertinente tomar en cuenta ciertos elementos o factores que optimicen esta decisión.

- **Principio de la supervisión directa:** El director debe estar en contacto permanente con los administrados, de tal manera que le sea viable, observar, valorar y evaluar las funciones y responsabilidades que cumplen cada uno de ellos. Esto debe hacerse de manera directa, amigable y orientadora.
- **Principio de comunicación efectiva:** La comunicación es fundamental en la convivencia institucional, en tal sentido, ella debe ser clara, precisa y oportuna, de tal manera que todos entiendan y comprendan las responsabilidades y funciones que les toca desempeñar.
- **Principio de cambio continuo:** El dinamismo, que debe caracterizar al director, y que conduce al cambio permanente de las condiciones físicas y tecnológicas de la institución es sumamente necesario, ya que de ello depende desarrollar una buena dirección para lograr las metas y fines que se persigue.

4. Toma de decisiones

Una de las tareas claves y fundamentales que debe realizar el director de una institución o empresa educativa, es sin duda la toma de decisiones.

Decidir sobre lo más conveniente, o lo más adecuado para lograr los fines y objetivos de la empresa o institución es la acción suprema que debe afrontar todo directivo. La razón o razones que motiva al directivo tomar una determinada opción, que constituya la más conveniente para

la empresa o institución, supone tomar en cuenta una serie de condiciones y requisitos que caracterizan a un buen líder.

En la gestión de empresas e instituciones educativas reviste gran importancia el tema de la toma de decisiones, así como el liderazgo de calidad. Al respecto Gallegos J. (2004) nos dice: “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá que ser necesariamente un Líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos; se deduce que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión que trascienda los parámetros del centro educativo. El sistema educativo necesita directores-líderes que combinen los procesos de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son factores limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa”.

Tomar una buena decisión es sinónimo de un liderazgo de calidad. La historia de los negocios y corporaciones demuestra la existencia de relevantes y connotados líderes, que con sabias decisiones condujeron al éxito a las empresas que tuvieron bajo su conducción. Así por ejemplo tenemos al ex presidente y director de General Electric Company John F. Welch, Jr., que en un artículo publicado en la década del 90 en la revista Fortune¹, plantea seis normas para una gestión y decisión eficaz.

¹ Fortune es una revista global de negocios publicada por Time Inc. y fundada por Henry Luce en 1930. Con sede en New York.

- Afrontar la realidad tal como es, y no como desearía que fuese.
- Sea sincero con todos.
- Lidere en lugar de gestionar.
- Cambie antes de que se vea obligado a hacerlo.
- Si no cuenta con una ventaja competitiva no compita.
- Controle su propio destino, de lo contrario otros lo harán.

Como puede apreciarse de un breve análisis, estas normas resultan significativas y de mucha utilidad para orientarnos en la conducción de las empresas y sobre todo en la toma de decisiones.

El director deberá tomarlas en cuenta al decidir sobre un asunto de envergadura significativa para la empresa. Su no observancia puede ocasionar errores irreparables para el éxito y el desarrollo previsto.

La toma de decisiones en una empresa o institución conlleva inevitablemente a guiarnos por un conjunto de pasos, pautas u orientaciones que se han obtenido como producto de la experiencia alcanzado en años por directivos muy calificados. Al respecto Odiorne (1979) en forma acertada nos recomienda los siguientes pasos:

- Utilice su motivación interior: El punto de partida es mantener una actitud mental positiva. Acostúmbrese a enfocar las tareas con energía y de forma positiva. “Bastante bueno”, no debe satisfacerle nunca.
- Céntrese en las tareas más importantes: Es necesario aprender a separar lo trivial, lo distorsionado y las oportunidades para detenerse en las tareas realmente importantes que deben hacerse en primer lugar.
- Sea obstinado: La persistencia y la paciencia son cruciales frente a la inercia. Sin embargo, paciencia no significada pasividad. La

obstinación llevada a extremos puede considerarse como crueldad.

- Sea un Pigmalión positivo: Contagie el deseo de la excelencia, es decir, como utilizar eficientemente la iniciativa que poseen los demás.
- Catalice la acción inteligente: Actividad y hacer deben concentrarse en torno a metas y objetivos claramente especificados y realistas.

Las decisiones, como premisas inevitables y como elementos dinamizadores para la gestión de toda empresa o institución supone, en los directivos involucrar diversos aspectos, tales como sociales, psicológicos, económicos y profesionales.

Así, por ejemplo, en lo social, el director debe conocer la realidad social que rodea a la empresa o institución. En lo económico debe ponderar las repercusiones de ganancias o pérdidas que generará la decisión que se tomará; en lo psicológico que comprende tanto lo racional lógico como lo afectivo emocional. El primero supone un conocimiento amplio, profundo y real de la teoría que describe y explica todo lo relacionado con la gestión de la educación; y el afectivo emocional la buena predisposición, la creatividad, mentalidad positiva, así como una actitud optimista para facilitar el logro de las metas y objetivos empresariales.

En relación a la toma de decisiones y su importancia Alvarado O. (1999) señala: El estudio de las decisiones se efectúa en dos vertientes: desde un enfoque eminentemente cuantitativo, conocido como la teoría de las decisiones, que comprende un conjunto de métodos matemáticos: programación lineal, simulación, Montecarlo, teoría de colas, teorías de juegos, árbol de decisiones, técnicas estadísticas, etc., integrando la ingeniería de la investigación operativa. De otro lado se realiza desde un enfoque no matemático, inscrito en el método cartesiano de solución

de problemas.

El mismo autor citado, con respecto a los elementos que deben considerarse para que la decisión a tomar sea eficaz y pertinente y contribuya de manera óptima al logro de las metas y objetivos de la empresa o institución nos propone los siguientes:

- El tiempo: Toda decisión tiene que ser oportuna.
- Los hechos: no todos son de igual magnitud, naturaleza o complejidad.
- La autoridad: De que se está investido para resolver una situación.
- La opinión autorizada: de personas talentosas que conocen ampliamente la situación o problema, ante quienes se puede acudir en busca de consejo ayuda.

5. La delegación

El desempeño de cargo de gerente o director de una empresa o institución, supone la disposición de un conjunto de funciones estratégicas muy importantes, que no deben ni pueden ser interferidas por actividades poco trascendentes, o que requieren para su realización, de una mayor especialización de quien las ejecuta.

Considerando que la responsabilidad del director se encuentra saturada por una complejidad de funciones, que absorben su tiempo y atención de manera total, es conveniente que éste delegue diligencias y responsabilidades a personas de su confianza para realizar las tareas que le corresponde, con la misma eficiencia que él los haría.

La delegación es un instrumento muy valioso para la marcha exitosa de las empresas e instituciones educativas.

Concepto de delegación: En términos precisos podemos definir la delegación, como la transferencia y otorgamiento de tareas, funciones

y responsabilidades a los subordinados jerárquicamente dentro de una empresa o institución, para que los cumplan con la misma eficacia y oportunidad que el titular o directivo.

Resaltando la importancia y significado que reporta la delegación eficaz, Yukl (2008) y otros nos dicen lo siguiente: Con frecuencia la delegación se define como el simple proceso de asignación de tareas a los subordinados. Se la persigue por sus beneficios importantes para el directivo, ya que le deja más tiempo libre, permitiendo así que centre su atención en temas más significativos. También se le considera a la delegación como la clave de la información y desarrollo de los subordinados y de la organización sabia de los recursos organizativos. La definición dada por el autor citado, incluye dentro de sí, a la capacitación y formación de los subordinados (que pueden ser subdirectores, vicepresidentes, subgerentes, etc.) en asuntos claves y estratégicos que son de dominio exclusivo del directivo, para un desenvolvimiento futuro, o cuando las circunstancias así lo requieren, como es el caso de la delegación.

En opinión de Alvarado O. (1999) reconocido maestro, precursor y especialista en el estudio de la gestión educativa en el Perú, la delegación *“es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente para que este desempeñe funciones en representación de quien los delega”*.

El mencionado autor refiere que la delegación a pesar de ser una de las técnicas directivas de gran relevancia y utilidad, muchos jefes de la administración y gestión, no la emplean como es debido, sin tener en cuenta las enormes y eficaces ventajas que poseen y reportan, como las siguientes:

- 1) La delegación libera de la rutina del trabajo minucioso y secundario, para concentrarse en lo más esencial.
- 2) La delegación constituye un mecanismo de entrenamiento de los subalternos, y los ayuda en su desarrollo personal.
- 3) La delegación entrega la labor al especialista que está mejor preparado para realizarla.
- 4) La delegación motiva al personal y acrecienta la moral y el espíritu de cuerpo entre ellos.
- 5) La delegación amplía el tiempo disponible del jefe y evita el estancamiento o “cuello de botellas” de las labores.
- 6) La delegación permite mantenerla unidad en el grupo, puesto que siempre existe un responsable de la unidad orgánica.

6. La coordinación.

Es una de las técnicas directivas de gran valor metodológico empleada en el enfoque general de la educación. Efectivamente esta técnica administrativa nos permite comunicarnos directa y efectivamente con las personas o comisiones técnicas designadas para realizar determinadas actividades y cumplir fines específicos, para tomar decisiones muy necesarias en la marcha de la institución.

Según Alvarado O. (1999) la coordinación se puede cumplir a través de:

- Una persona designada ex profeso para tal misión, ejemplo: coordinador de área, curso, actividad, etc.
- Una comisión transitoria o esporádica: comité de pensiones, de coordinación interna, de finanzas, de disciplina, etc.
- Una unidad orgánica: comisión consultiva de educación (Junta permanente de coordinación educativa a nivel nacional o regional,

oficina de coordinación universitaria, etc.). Todas ellas debidamente institucionalizadas y permanentes.

D. Proceso de Control

1. Concepto

El control en la gestión educativa según el enfoque gerencial de la educación que consiste en evaluar, medir y ponderar los resultados de lo ejecutado, con lo previsto en el plan o programa de desarrollo de la Institución Educativa, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final del mismo.

El propósito fundamental del proceso de control es lógicamente, verificar para corregir, es decir, retroalimentar el proceso.

2. Elementos del proceso de control

- **El patrón de ponderación:** Constituido por los planes o programas, que se han ejecutado, que contienen los indicadores, características y perfiles de cómo deben realizarse las acciones, para lograr los resultados esperados en términos de objetivos, metas estándares, etc.
- **La ejecución de la medición:** Se realiza para determinar los desaciertos y omisiones que han tenido lugar en el proceso de la gestión educativa, con el propósito de corregirlos y mejorarlos.
- **Las estrategias de reajuste del proceso:** Consiste en determinar y diseñar que técnicas y procedimientos se utilizarán para corregir los errores y desaciertos encontrados durante el proceso.
- **La retroalimentación:** Es la aplicación de las técnicas y estrategias correctivas para optimizar el proceso y lograr los resultados previstos inicialmente, QUINN, Robert y Otros, nos dicen que el proceso de control tiene cuatro pasos:

i. Fijar los objetivos o estándares

Los sistemas de control tienen que partir de un estándar acordado de rendimiento. En el caso del termostato, la temperatura deseada en el estándar (previamente determinada) que indica el nivel de confort. De igual manera las organizaciones tienen que fijar objetivos o estándares que indiquen el nivel esperado de rendimiento.

ii. Medir el rendimiento real

Una vez fijado el estándar, es necesario, comprobar si el rendimiento real cumple el estándar. En nuestro caso, el termostato mide la temperatura ambiental, en las organizaciones, según cual sea su objetivo deben existir medios diversos para medir el rendimiento.

iii. Comparar el rendimiento real con los objetivos o estándares.

Al comparar el rendimiento real con los objetivos o estándares, Ud. puede determinar si es necesario una acción para corregir la discrepancia. En el caso del termostato, la acción no comienza hasta no alcanzar una discrepancia que la justifique. De igual manera en las organizaciones deberán decidir cuál es la discrepancia favorable antes de iniciar las acciones correctivas.

iv. Tomar la acción adecuada

Cuando la discrepancia entre los objetivos o estándares y el rendimiento real, supera el nivel tolerable, tenemos que identificar la acción correctiva adecuada. En el caso del termostato, la acción correctiva supone únicamente el

encendido o apagado del sistema de refrigeración o calefacción. En las organizaciones, primero tenemos que determinar si la discrepancia es positiva o negativa (p.e., el rendimiento real es superior e inferior a los estándares u objetivos). Cuando el rendimiento es inferior al estándar, es necesario una acción correctiva, cuando el rendimiento es superior al estándar, es importante, conocer el porqué de esa situación para determinar si debemos fijar los objetivos a un nivel más alto.

Los pasos señalados por los autores citados permiten llevar a cabo un sistema de control con mayor eficiencia y eficacia, permitiendo corregir fallas procedimentales o logísticas oportunamente y conducen hacia una mejor utilización de los recursos y optimización de los resultados.

3. El control en la gestión educativa

Todo programa de actividades, debidamente planificada requiere de un sistema de control. La gestión educativa con mayor razón, ya que de ésta depende el éxito en el logro de los resultados institucionales, para ello el Estado ha instituido dos sistemas: el sistema de supervisión educativa y la inspección educativa.

Alvarado O. (1999) nos dice que: por control de calidad educativa debemos entender la acción de cautela y verificación sistemática del proceso educativo, con el fin de que el producto educativo (niños, jóvenes y adultos educados), responda a las expectativas de la sociedad, o sea que satisfagan algunos estándares establecidos en términos de nivel de conocimientos, dominio de habilidades, práctica de valores, actitudes positivas en relación a su persona, la familia, la

comunidad, etc.

- **El sistema de supervisión educativa:** La supervisión educativa fue concebida como capacitación en el trabajo, es decir, se evaluaba para detectar a tiempo las deficiencias y corregirlos oportunamente, sin embargo, en la actualidad ha perdido su verdadero sentido, convirtiéndose en una acción burocrática y reprimente para el docente y los administrados.

La función preventiva fue uno de los atributos de la supervisión educativa, desde que fue implementada.

- **El sistema de inspección educativa:** Fue implementada conjuntamente con la supervisión educativa, pero a diferencia de esta, constituye una medida preventiva, el sistema de inspección fue diseñado para un control posterior a las actividades realizadas, con el propósito de comparar los resultados con las expectativas del plan o programa previamente diseñados y luego dado el caso, aplicar los correctivos correspondientes, incluyendo sanciones.

Para el cumplimiento de sus fines, este sistema tiene tres procedimientos: la inspección propiamente dicha, la auditoría y el examen especial.

Con la inspección se verifica el cumplimiento de las políticas, programas, proyectos, presupuestos y actividades diversas bajo responsabilidad de los funcionarios y administrados, con el propósito de evaluar o verificar su conformidad con lo planificado.

La auditoría es una evaluación detallada y minuciosa que se realiza posterior a la ejecución de las actividades funcionales o administrativas, realizadas por funcionarios públicos y técnicos competentes, para luego emitir un informe con sus respectivas

conclusiones.

El examen especial, diseñado para aplicarse a ciertas operaciones o funciones que requieran un mayor análisis y encontrar mecanismos para determinar conclusiones necesarias y minuciosas.

2.2.10. Del Sistema de Dirección Escolar en el Perú

En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve el ejercicio de un liderazgo pedagógico. Junto a esto, la situación se ve agravada por la forma de selección o designación (tiempo de servicio), la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas (urbana, rural, unidocente, polidocente, etc), la ausencia de propuestas de formación y capacitación desde el MINEDU, la simultaneidad de cargos y funciones (docente – director) y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño. La actual gestión del Ministerio de Educación del Perú asume como política nacional reformar la escuela, desde la transformación de la gestión que desarrollan los directivos.

El punto de partida, son los resultados de las investigaciones educativas internacionales y los avances existentes en nuestro país, acerca del liderazgo pedagógico, que muestran como el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje de los alumnos, después de la acción docente. Asimismo, busca priorizar el fortalecimiento de la dirección en las instituciones educativas del país concibiendo la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados porque los ámbitos de influencia del directivo son claves tanto en la mejora de los aprendizajes, como también en la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela.

De acuerdo con el MINEDU, para transformar el liderazgo pedagógico del director peruano, es necesario definir claramente sus roles y responsabilidades y sus dimensiones de influencia: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza – aprendizaje con determinadas características transitando de una labor administrativa a un labor centrada en los procesos pedagógicos y de buen desempeño.

Dicho esto, se ha previsto como estrategia de política ministerial la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, entendido como el conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio. Este Sistema de Dirección Escolar, se caracteriza por la existencia de los siguientes componentes:

- Evaluación de acceso de Desempeño.
- Programa Nacional de Formación.
- Asignaciones e incentivos.

Estos tres componentes tienen como objetivo que los líderes directivos, alcancen un rendimiento eficiente, teniendo sus responsabilidades bien definidas, un perfil adecuado para ejercer la función directiva y una evaluación de desempeño con sus indicadores de evaluación. Además, para lograr esta propuesta, se pondrá en marcha un programa continuo, permanente y coherente, por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades que lograrán líder pedagógico.

2.2.11. Del Sistema del Docente en el Perú

Tomando en cuenta lo realizado por el MINEDU en relación al director, ha replanteado los propósitos específicos del docente, los cuales son:

- Establecer un lenguaje común, entre los docentes y los ciudadanos para

referirse a los procesos de enseñanza.

- Impulsar la reflexión de los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.
- Promover la revaloración social y profesional de los docentes.
- Guiar y dar coherencia al diseño de implementación de políticas de formación.

Dentro de esta óptica, este nuevo desempeño que se le pide al docente está estructurado en dominios, competencia y desempeño. Los dominios son las cuatro grandes categorías en las que se agrupan las competencias.

- **Dominio I:** se relaciona con la preparación para la enseñanza.
- **Dominio II:** describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela.
- **Dominio III:** se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad.
- **Dominio IV:** comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Tal como se encuentra establecido – técnica y normativamente – ser director de una institución educativa es una posibilidad dentro de la carrera docente, sustentado en el reglamento de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 (MINEDU, 2013: 22), es la nueva visión de la actual gestión, hacer del docente un líder pedagógico.

2.2.12. Dimensiones de la Gestión Educativa

- a) **Gestión directiva.** Es conferir una misión orientadora y promotora del mejoramiento de la institución educativa, se busca coordinar las necesidades de la institución educativa para integrar una cultura educacional propia.

Esto significa que se busca ejercer el liderazgo y control administrativo del plantel, a la vez que la actualización y la revisión

de las dinámicas recreativas, sociales y psicológicas que acompañan al acto educativo.

b) Gestión pedagógica y académica. Es la que tiene que ver propiamente con el aprendizaje, o sea, de lo que ocurre dentro del aula. Esto implica desarrollar, actualizar y repensar el currículo académico, tomando en cuenta los conocimientos especializados en la materia y las sugerencias de la comunidad académica, así como los acuerdos con los demás miembros de la comunidad educativa, especialmente en lo que concierne a las formas de evaluación.

c) Gestión financiera y administrativa. Se refiere a todo lo concerniente a los sistemas de registro e información del alumnado, la prestación de servicios complementarios y sobre todo garantizar que el plantel educativo pueda seguir existiendo en el tiempo, gestionando de la mejor manera posible sus recursos humanos y capitales. Esto también incluye las normativas, el inventario de bienes, etc.

Del mismo modo tiene que ver con el manejo financiero de la entidad, sus ingresos y egresos.

d) Gestión de la comunidad. Este cuarto aspecto atañe al contacto social del acto educativo, mediante la promoción de la participación ciudadana, los planes de intercambio, de estímulo al investigador, el fomento del crecimiento profesional y otros aspectos concernientes a la comunidad educativa y las personas o la comunidad.

Tiene que ver con el aspecto de la comunidad que hacen su vida en torno a la institución educativa, y que aspiran a una convivencia pacífica y mutuamente enriquecedora e integradora.

2.3. Definición de términos básicos

- **Educación:** Es la formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo con la cultura y las normas de convivencia de la sociedad a la que pertenecen. "la escuela se ocupa también de la educación en valores; cursos de educación para adultos; la educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia. Transmisión de conocimientos a una persona para que esta adquiera una determinada formación.
- **Institución Educativa:** Es un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media.
- **Política educativa nacional:** Son decisiones de gobierno que se toman en base al Sistema Educativo Nacional, y que guían las actividades educativas en todo el territorio nacional. Tiene como instrumento normativo a la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación y demás normas específicas preexistentes. Se diseña y formula teniendo en cuenta el Diagnóstico de la Realidad Educativa Nacional y sirve de matriz de los demás niveles de concreción de la política educativa.
- **Política educativa regional:** Está constituido por el conjunto de normas, leyes y principios rectores que guían las acciones académicas y administrativas en una determinada región. Tiene como instrumento normativo la política educativa nacional, el artículo 47º de la Ley de regionalización, donde se habla de las funciones específicas de los gobiernos regionales en materia de educación y el Diagnóstico de la Realidad Educativa Regional, es decir, las características, sociales y

culturales de los habitantes de cada región. Sirven como directrices o lineamientos para la formulación de la política a nivel local. Los encargados de formularlas son los gobiernos regionales.

- **Política educativa local:** Son las decisiones de gobierno en materia educativa que se formulan a nivel Provincial y Distrital para normar y guiar las actividades educativas dentro de su jurisdicción. Corresponden a las UGELs su formulación y aplicación. Tienen como base normativa a la Política Educativa Regional y las normas legales específicas correspondientes. Sirven de marco político normativa para la gestión y dirección de las Instituciones Educativas, y para que estas puedan formular sus políticas institucionales. Tiene como instrumento operativo al Diagnóstico de la Realidad Educativa Local. Política educativa institucional: Son las que se formulan a nivel de las Instituciones Educativas, para normar y guiar las actividades académicas y administrativas que conduzcan a su funcionamiento y desarrollo. Estas deben guardar íntima relación y coherencia con la política educativa en los demás niveles superiores y sobre todo con toda la normatividad vigente en materia educativa.
- **Planes Educativos:** La existencia inevitable de numerosos y conocidos problemas como escasez de recursos, bajo presupuesto, bajas remuneraciones, carencia de medios y materiales didácticos, deficiente capacitación docente, bajo nivel de aprendizaje, etc., ha generado el diseño y elaboración de planes y programas alternativos, en diferentes épocas de gobierno, muchas veces solo como posturas políticas o poses demagógicas, sin posibilidad de aplicación práctica en correspondencia con la realidad. Las leves modificaciones del Sistema Educativo Peruano, no ha tenido significación trascendente, aun cuando los nuevos enfoques planteados son interesantes y prometen inyectar serias dosis de cambios

positivos para la educación nacional.

- **Desempeño en el trabajo:** Depende no solo de las habilidades de los empleados sino también de su motivación. El entendimiento del proceso motivacional incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los individuos es esencial para la administración del personal competente.
- **Presión Laboral:** Travers y Cooper (1997) definen como presión “algo presente en el ambiente que actúa como un estímulo y que puede tener una naturaleza física, psicológica o de comportamiento”.
- **Satisfacción Laboral:** La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos, Hodgetts y Altman (1991).
- **Rendimiento:** Es lo que técnicamente se conoce como eficiencia o productividad de la actividad adoptada por el trabajador frente a su propia labor de la actitud de la satisfacción o de la insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente y la producción en la base de la vida social de los pueblos sin ella no hay empleo ni bienestar social.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Es alto el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021

2.4.2. Hipótesis Específicos.

- a) Es alto el nivel de relación de Influencia idealizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

- b) Es alto el nivel de relación de motivación inspiracional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.
- c) Es alto el nivel de relación de estimulación intelectual con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.
- d) Es alto el nivel de relación de consideración individualizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

2.5. Identificación de Variables.

2.5.1. Variable Independiente:

X= Liderazgo transformacional

2.5.2. Variable Dependiente:

Y= Gestión pedagógica.

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Tabla 1 Operacionalización de Variables

| Variable | Dimensión | Indicadores | Ítems | Escala |
|--|--------------------------|-------------------------------------|-----------|--|
| Liderazgo transformacional Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. | Influencia idealizada | Actitudes Positivas | 1,2, | 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre |
| | | Cumplimiento de tareas | 3,4, | |
| | | Liderazgo | 5,6, | |
| | | Comunicación asertiva | 7,8, | |
| | Motivación Inspiracional | Desarrollo de espíritu colaborativo | 9,10, | |
| | | Valores | 11,12, | |
| | Estimulación intelectual | Innovación | 13,14. | |
| | | Desempeño optimo | 15,16, | |
| | | Solución de problemas | 17,18, | |
| | | Trabajo en equipo | 19,20, | |
| Consideración individualizada | Desarrollo personal | 21,22, | | |
| | Motivación | 23,24. | | |
| Gestión Pedagógica es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. | Dimensión Institucional | Niveles de Participación | 1,2,3, | |
| | | Niveles de Comunicación | 4,5,6 | |
| | Dimensión Administrativa | Infraestructura y ambiente | 7,8,9, | |
| | | Gestión de recursos | 10,11,12, | |
| | Dimensión Pedagógica | Estrategias de enseñanza | 13,14,15, | |
| | | Desarrollo de competencias | 16,17,18, | |
| | Dimensión Comunitaria | Participación comunal | 19,20,21, | |
| | | Integración con la comunidad | 22,23,24. | |

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de Investigación

Según la mayoría de los estudiosos en Investigación científica se distinguen dos tipos: La investigación básica, pura o fundamental; y, la investigación aplicada o tecnológica. (Ñaupas H., Mejía E., Novoa E., & Villagomez A., 2014. p. 91), según los mismos autores se divide en exploratoria, descriptiva, explicativa y predictiva.

Por lo tanto nuestra investigación es básica, descriptiva.

3.2. Nivel de investigación

Según el alcance de nuestra investigación es descriptiva – correlacional.

3.3. Métodos de investigación.

Método se refiere al procedimiento ordenado y específico que se aplica para conseguir un objetivo, por ejemplo, la manera de hacer un experimento químico, una investigación para realizar un ensayo, etcétera. (Pimienta J. & de la Orden A. , 2012)

La ciencia se caracteriza por tener diversos métodos de investigación, como consecuencia de las distintas disciplinas y sus objetivos.

En nuestro caso para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

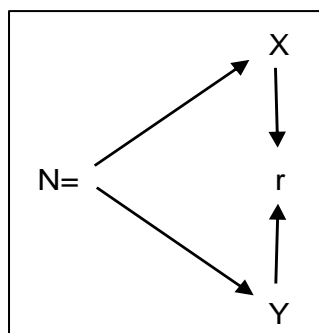
- Método Inductivo: Que consiste en la obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- Método Deductivo: Que es el razonamiento mental que nos lleva de lo general a lo particular. Permitirá partir de proposiciones o supuestos generales, que nos deriva a otra proposición o juicio particular.
- Método Correlacional: Consiste en el estudio de la relación entre nuestras dos variables materia de estudio: Liderazgo Transformacional y Gestión Pedagógica.

3.4. Diseño de investigación.

Kerlinger & Lee, (p. 83, 2002) sostienen que generalmente se llama diseño de investigación al plan y a la estructura de un estudio. *“Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio”*

En ese sentido, el diseño de investigación señala la forma de conceptualizar un problema de investigación y la manera de colocarlo dentro de una estructura que sea guía para la experimentación (en el caso de los diseños experimentales) y de recopilación y análisis de datos

En nuestro caso, Nuestro diseño es no experimental transversal y que es de acuerdo al diagrama siguiente:



Donde:

N= Población

r= relación entre variables

X= Liderazgo Transformacional.

Y= Gestión Pedagógica.

Es decir, se pretende determinar el nivel de relación entre Liderazgo Transformacional y Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021

3.5. Población y Muestra.

3.5.1. Población:

La población está constituida por el director y los 58 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemática María Parado De Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

3.5.2. Muestra:

La muestra de estudio que se ha utilizado, en tanto se ajusta a las necesidades de la investigación, es una muestra no probabilística de tipo intencionado en la medida que es la investigadora quien va a determinar de manera intencional el lugar y la muestra con la que se trabajará.

En este caso la muestra está conformada por el director de la Institución Educativa Emblemática María Parado De Bellido del Distrito de Yanacancha - Pasco.

En segundo lugar, la muestra la conforman los docentes quienes fueron seleccionados en base a los siguientes criterios:

- a) Tener más de 2 años en la misma institución educativa, asegurando la familiaridad de la cultura organizacional de la institución y por el tiempo de relación con el director.

- b) Haber participado en el proceso de construcción del PEI 2020 -2021 que asegurara su adhesión institucional según consta en el cuaderno de actas de la Institución Educativa Emblemática.
- c) Haber participado en las actividades de capacitación ofrecidas por el director de la Institución Educativa y por la UGEL Pasco dirigidos a orientar el trabajo en el centro.

Luego de aplicar los criterios de selección, la muestra quedó conformada por 16 personas, incluido el director (6 varones y 10 mujeres)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para que nuestra investigación pueda tener un análisis verídico, confiable y que estén en función de nuestros objetivos e hipótesis planteados, es necesario emplear las técnicas e instrumentos de datos con la finalidad de acumular y medir los diferentes resultados y que nos faciliten para la elaboración de su desarrollo y llegar a conclusiones óptimas concernientes al presente trabajo de investigación.

3.6.1. Técnica

Para la recolección de datos sobre la relación entre liderazgo transformacional y gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado De Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, se aplicará una encuesta por cada una de las variables, a todos los docentes seleccionados en nuestra muestra de estudio. la encuesta porque permitió una mejor cobertura de los sujetos involucrados en la investigación.

- **Encuesta:**

Instrumento que nos permite el acopio de datos mediante consulta o interrogatorio. Puede ser administrado en forma oral o escrita con el propósito de averiguar hechos, opiniones y actitudes. (Ocegueda K., 2004)

3.6.2. Instrumento

- **Cuestionario**

Tamayo y Tamayo, (2003), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

El cuestionario estuvo estructurado en dos partes, con 24 preguntas en cada parte.

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones produce, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado. (Hurtado J. , 2000, p. 442)

La validación de nuestros instrumentos de Investigación, se dio a través del juicio de expertos. Para ello se seleccionó a profesionales conocedores del tema que es materia de nuestra investigación, quienes procedieron a evaluar y calificar los instrumentos tal como se puede apreciar en el anexo 2.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el procesamiento de datos utilizamos: lo manual para tabular los datos y la computadora mediante la interpretación de: cuadros estadísticos, interpretación de los cuadros, validación, Informe final y sustentación.

Los análisis estadísticos se realizarán con el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 26. Los estadísticos que probablemente se emplearán teniendo en cuenta las características de la muestra y el nivel de las variables serán los siguientes:

Media aritmética: Es una medida de tendencia central que permite determinar el promedio de los puntajes obtenidos. Es el resultado de la suma de las calificaciones, divididas entre el número de personas que responden.

$$X = \frac{\sum x}{N}$$

Coefficiente de correlación de Spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, $\rho(\text{rho})$, es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

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

Donde:

rS = coeficiente de correlación de Spearman

D^2 = Cuadrado de las diferencias entre X e Y

N = número de parejas

Esta fórmula es una definición alternativa, muy cómoda, de la correlación de Spearman. El coeficiente de correlación de Spearman suele designarse con la letra griega Rho.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero significa no correlación, pero no independencia.

3.9. Tratamiento Estadístico.

El análisis estadístico posibilita la obtención de medidas de centralización, dispersión y tendencias temporales en las series de observaciones. de los fenómenos meteorológicos con el fin de analizar la zonación de estos fenómenos.

El tratamiento estadístico debe partir con la frecuencia simple (número de frecuencia de los datos e información y porcentaje) del dato e información de cada una de las variables (Liderazgo Transformacional y Gestión educativa)

El propósito del análisis es resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo de tal forma que sea posible materializar los resultados de la investigación con el fin de dar respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación.

Estos datos pueden ser mostrados mediante representaciones gráficas, en nuestro caso mediante el diagrama de barras.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

El presente trabajo de investigación se ejecutará con total transparencia, cumpliendo con la normas específicas y análogas sobre el desarrollo de la investigación en cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la UNDAC, respetando en todo momento el derecho de autores, mediante las citas, textuales, parafraseadas, etc. Usando para ello el estilo APA

Así mismo se tendrá cuidado con el debido procesamiento de la información, se mantendrá la autenticidad de los resultados obtenidos, se mantendrá la confidencialidad de los encuestados considerados en la muestra, así como la reserva de sus respuestas, y su respectivo tratamiento la misma que será de estricto carácter privado y con fines netamente académicos y de investigación.

CAPITULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

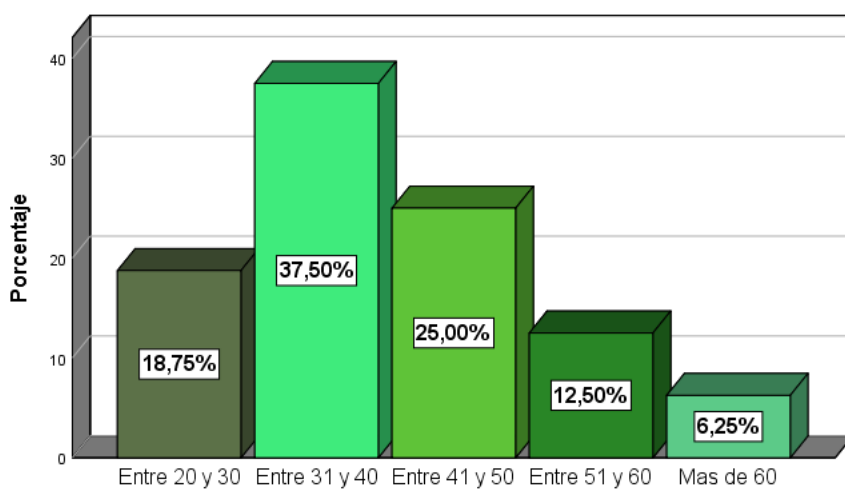
El trabajo de campo se realizó con la aplicación del cuestionario de recolección de datos, los mismos que duraron un aproximado de dos meses. La encuesta se realizó a 16 personas cuyas características son las siguientes:

Tabla 2 Frecuencia de Edad

| | Frecuencia | Porcentaje | |
|--------|---------------|------------|-------|
| Válido | Entre 20 y 30 | 3 | 18,8 |
| | Entre 31 y 40 | 6 | 37,5 |
| | Entre 41 y 50 | 4 | 25,0 |
| | Entre 51 y 60 | 2 | 12,5 |
| | Mas de 60 | 1 | 6,3 |
| | Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 1 Frecuencia de Edad



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación

Elaboración propia Spss V 26

Interpretación: En la tabla 2 y gráfico 1, los resultados demuestran que del 100% (16) encuestados, el 37.5% de los docentes tienen entre 31 y 40 años de edad, el 25% entre 41 y 50 años, 18.75% entre 20 y 30 años, 12.5% entre 51 y 60 años y un 6.25% más de 60 años.

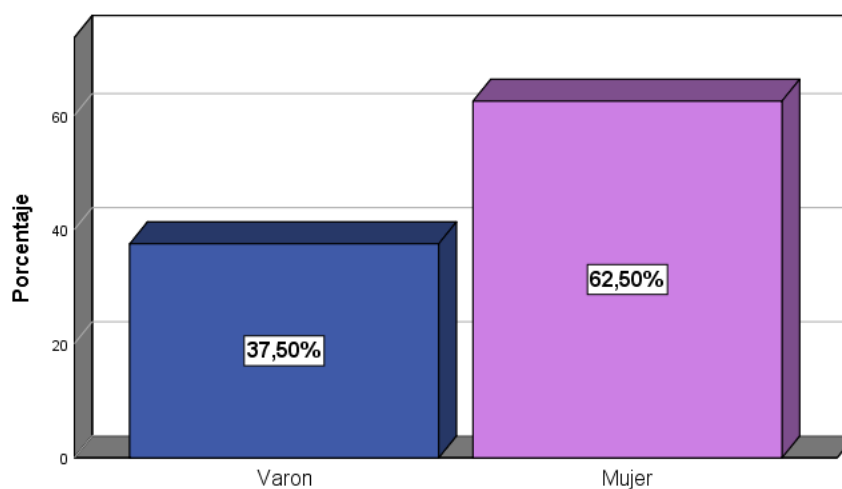
Tabla 3 Genero

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Varón | 6 | 37,5 |
| Válido Mujer | 10 | 62,5 |
| Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación

Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 2 Genero



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

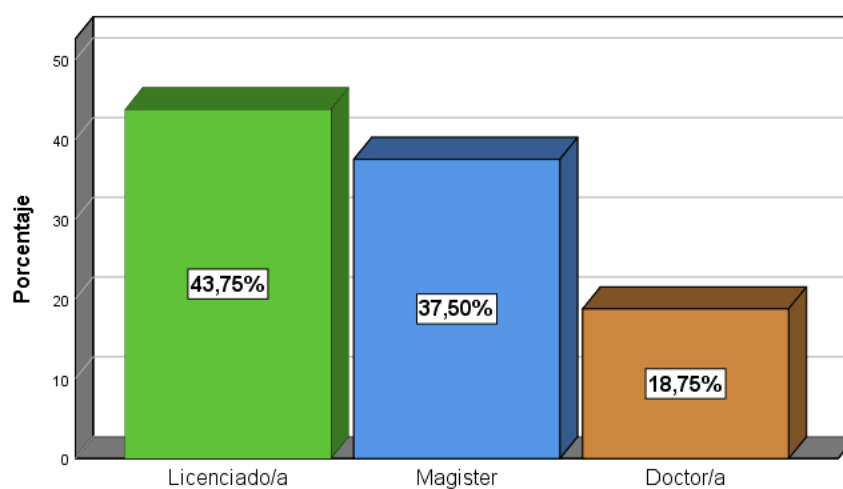
En la tabla 3 y gráfico 2, los resultados demuestran que del 100% (16) encuestados, el género predominante es el de mujeres con un 62.5% y el de varones con un 37.5% de los encuestados.

Tabla 4 Grado Académico

| | Frecuencia | Porcentaje | |
|--------|--------------|------------|-------|
| Válido | Licenciado/a | 7 | 43,8 |
| | Magister | 6 | 37,5 |
| | Doctor/a | 3 | 18,8 |
| | Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 3 Grado Académico



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

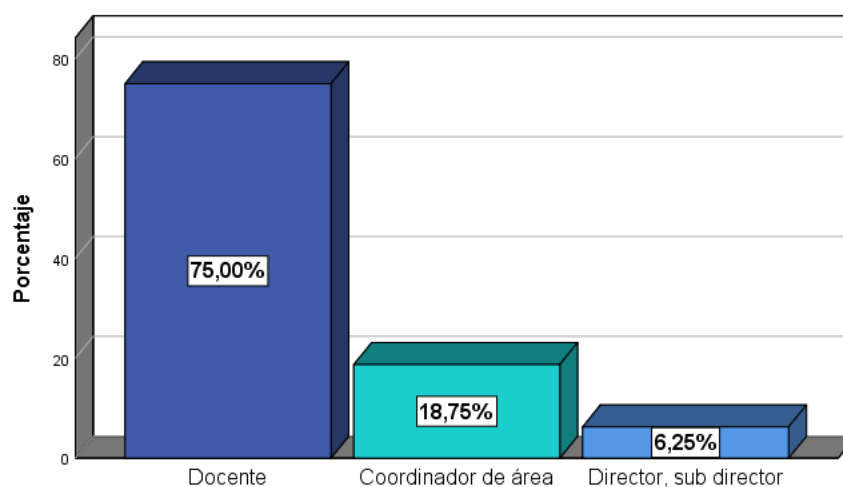
En la tabla 4 y gráfico 3, los resultados demuestran que del 100% (16) encuestados, respecto a su grado académico, el 43.75% manifestó ser licenciado/a, el 37.5% nos respondió ser magister y un 18.75% ostento el grado de Doctor/a.

Tabla 5 Cargo que desempeña

| | | | |
|--------|------------------------|----|-------|
| Válido | Docente | 12 | 75,0 |
| | Coordinador de área | 3 | 18,8 |
| | Director, sub director | 1 | 6,3 |
| | Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 4 Cargo que desempeña



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

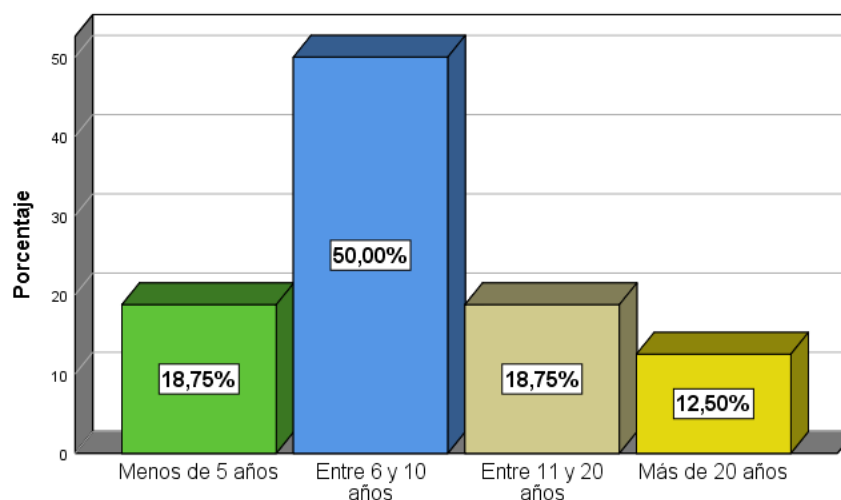
En la tabla 5 y gráfico 4, los resultados demuestran que del 100% (16) encuestados, respecto al Cargo que desempeña, un 75% de nuestros informantes nos manifestaron ser Docentes, un 18.75% coordinador de área y un 6.25% director o sub director.

Tabla 6 Experiencia Laboral

| | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Menos de 5 años | 3 | 18,8 |
| Entre 6 y 10 años | 8 | 50,0 |
| Válido Entre 11 y 20 años | 3 | 18,8 |
| Más de 20 años | 2 | 12,5 |
| | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 5 Experiencia Laboral



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

En la tabla 6 y gráfico 5, los resultados demuestran que del 100% (16) encuestados, respecto a la experiencia laboral, un 50% de nuestros informantes nos manifestaron tener entre 6 y 10 años, un 18.75% entre 11 y 20 años. Igual que un 18.75%. que respondieron menos de 5 años y un 12.5% más de 20 años.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

4.2.1. Resultados para la Variable Liderazgo Transformacional

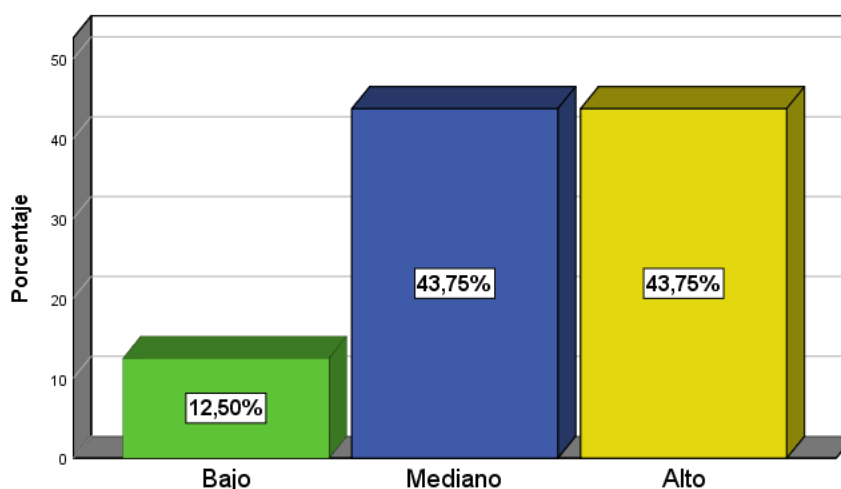
Tabla 7 Frecuencias de la Variable Liderazgo Transformacional

| | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 2 | 12,5 |
| Mediano | 7 | 43,8 |
| Alto | 7 | 43,8 |
| Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación

Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 6 Frecuencias de la Variable Liderazgo Transformacional



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

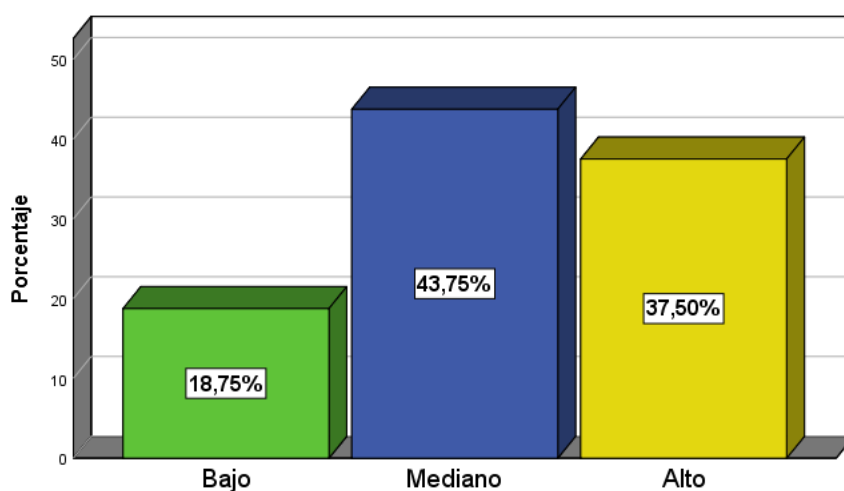
Del análisis de la tabla 7 gráfico 6 se tiene que el 43.75% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de liderazgo transformacional en la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido es alto, al igual que el 43.75% considera que es mediano y un 12.5% que opina que es bajo.

Tabla 8 Frecuencias de la Dimensión Influencia Idealizada

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 3 18,8 |
| | Mediano | 7 43,8 |
| | Alto | 6 37,5 |
| Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 7 Frecuencias de la Dimensión Influencia Idealizada



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

Del análisis de la tabla 8 gráfico 7 se tiene que el 43.75% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de Influencia idealizada de los docentes en la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido es mediano, el 37.50% piensa que es alto y un 18.75% opina que es bajo.

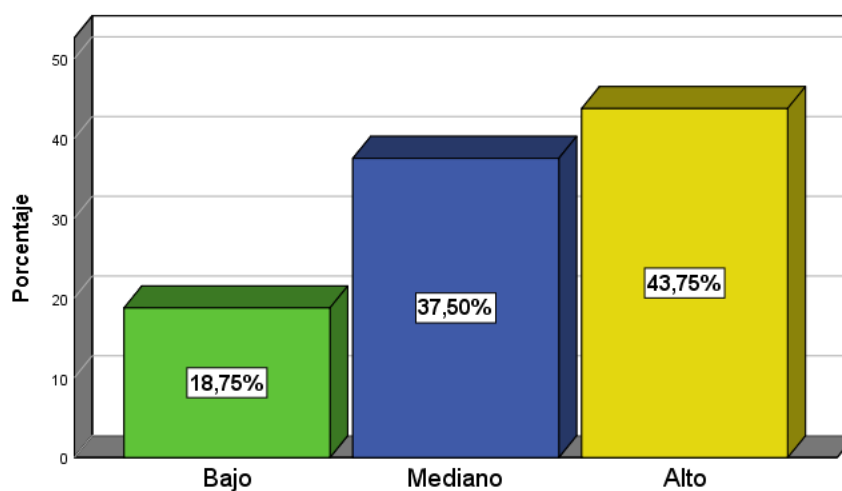
De este resultado se estima que, a mayor Influencia idealizada, mejor será la gestión pedagógica.

Tabla 9 Frecuencias de la Dimensión Motivación Inspiracional

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 3 18,8 |
| | Mediano | 6 37,5 |
| | Alto | 7 43,8 |
| Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 8 Frecuencias de la Dimensión Motivación Inspiracional



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

Del análisis de la tabla 9 gráfico 8 se tiene que el 43.75% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de motivación inspiracional de los docentes en la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido es alto, el 37.50% piensa que es mediano y un 18.75% opina que el nivel es bajo.

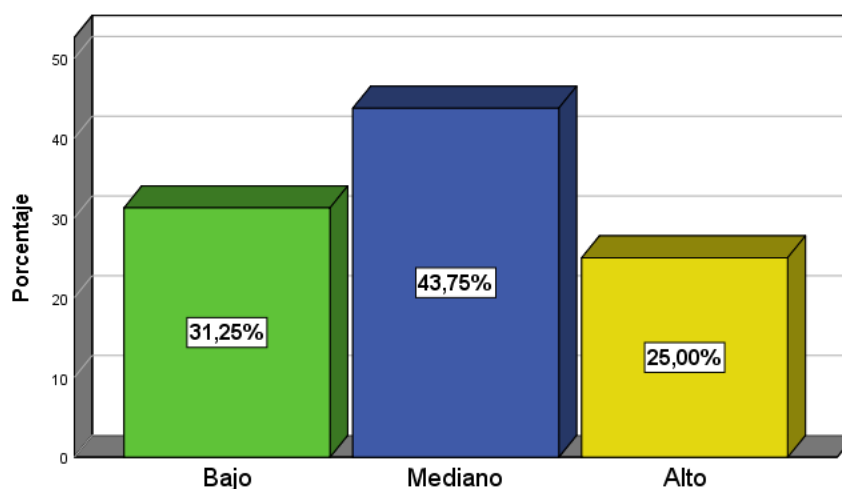
De este resultado se estima que, a mayor motivación inspiracional, mejor será la gestión pedagógica.

Tabla 10 Frecuencias de la Dimensión Estimulación Intelectual

| | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Válido | | |
| Bajo | 5 | 31,3 |
| Mediano | 7 | 43,8 |
| Alto | 4 | 25,0 |
| Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 9 Frecuencias de la Dimensión Estimulación Intelectual



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

Del análisis de la tabla 10 gráfico 9 se tiene que el 43.75% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de estimulación intelectual de los docentes en la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido es mediano, el 31.25% piensa que es bajo y un 25% opina que el nivel es alto.

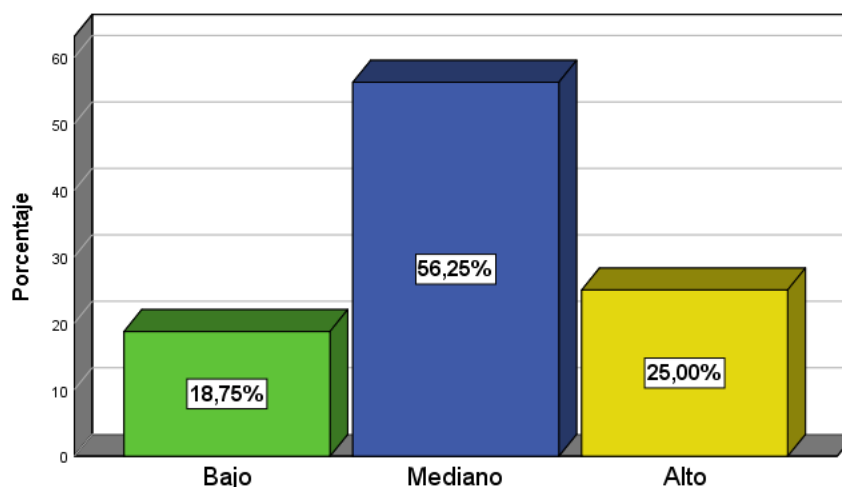
De este resultado se estima que, a mayor estimulación intelectual, mejor será la gestión pedagógica.

Tabla 11 Frecuencias de la Dimensión Consideración Individual

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 3 18,8 |
| | Mediano | 9 56,3 |
| | Alto | 4 25,0 |
| | Total | 16 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 10 Frecuencias de la Dimensión Consideración Individual



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación

Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

Del análisis de la tabla 11 gráfico 10 se tiene que el 56,25% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de individual de los docentes en la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido es mediano, el 25% piensa que es bajo y un 18.75% opina que el nivel es alto.

De este resultado se estima que, a mayor la consideración individual, mejor será la gestión pedagógica.

4.2.2. Resultados para la Variable Gestión Pedagógica

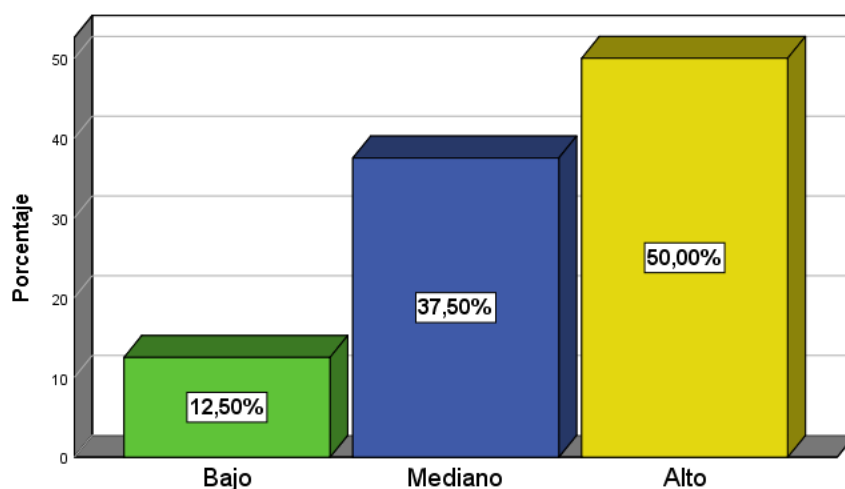
Tabla 12 Frecuencias de la Variable Gestión Pedagógica

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 2 12,5 |
| | Mediano | 6 37,5 |
| | Alto | 8 50,0 |
| | Total | 16 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación

Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 11 Frecuencias de la Variable Gestión Pedagógica



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

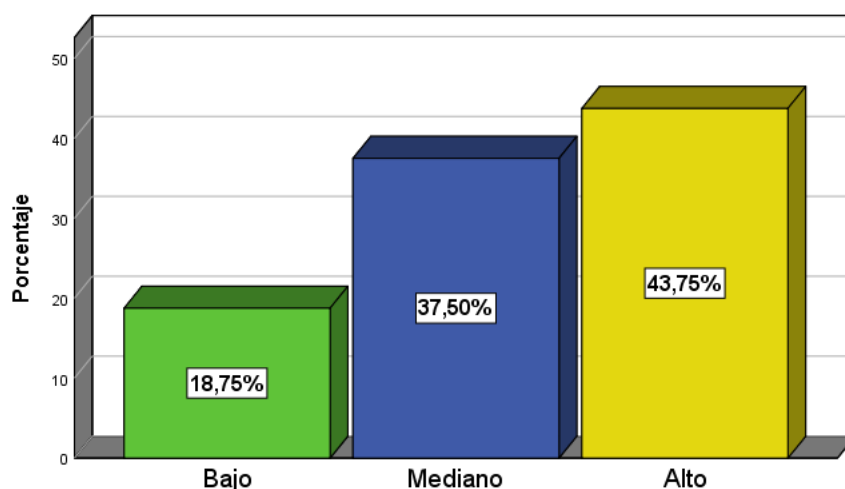
Del análisis de la tabla 12 grafico 11 se tiene que el 50% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido es alto, el 37.50% de los docentes considera que es mediano y un 12.5% opina que el nivel es bajo.

Tabla 13 Frecuencias de la Dimensión Institucional

| | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Válido | | |
| Bajo | 3 | 18,8 |
| Mediano | 6 | 37,5 |
| Alto | 7 | 43,8 |
| Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 12 Frecuencias de la Dimensión Institucional



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación

Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

Del análisis de la tabla 13 grafico 12 se tiene que el 43.75% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de la dimensión institucional en la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido es alto, el 37.50% piensa que es mediano y un 18.75% opina que el nivel es bajo.

De este resultado se estima que, a mayor dimensión institucional, mejor será la gestión pedagógica.

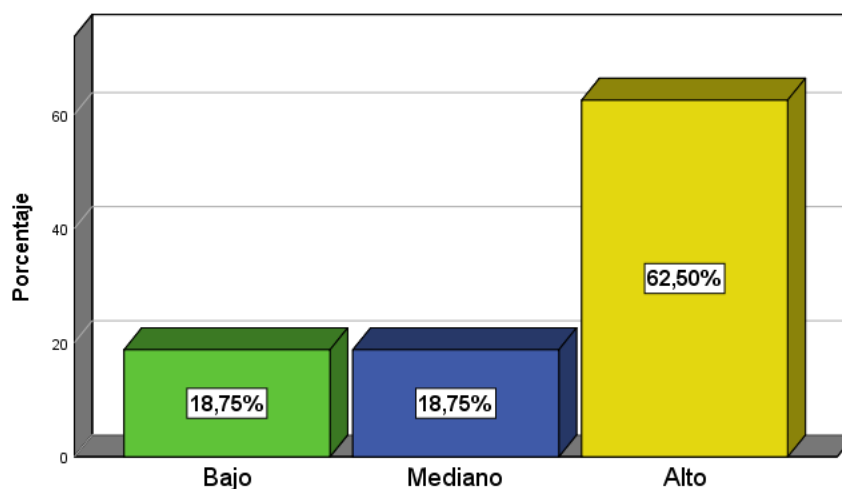
Tabla 14 Frecuencias de la Dimensión Administrativa

| | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 3 | 18,8 |
| Mediano | 3 | 18,8 |
| Alto | 10 | 62,5 |
| Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación

Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 13 Frecuencias de la Dimensión Administrativa



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

Del análisis de la tabla 14 gráfico 13 se tiene que el 62.50% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de la dimensión administrativa en la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido es alto, el 18.75% piensa que es mediano, al igual que el 18.75% opina que el nivel es bajo.

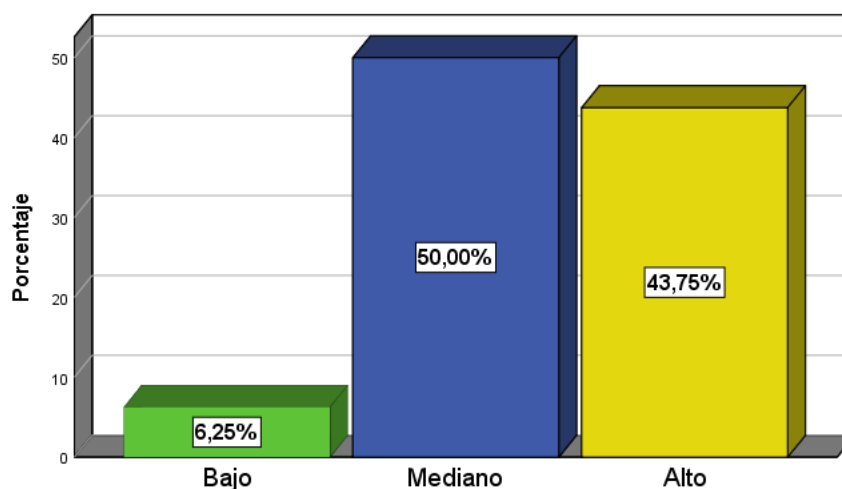
De este resultado se estima que, a mayor dimensión administrativa, mejor será la gestión pedagógica.

Tabla 15 Frecuencias de la Dimensión Pedagógica

| | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 1 | 6,3 |
| Mediano | 8 | 50,0 |
| Alto | 7 | 43,8 |
| Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 14 Frecuencias de la Dimensión Pedagógica



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

Del análisis de la tabla 15 gráfico 14 se tiene que el 50% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de la dimensión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido es alto, el 43.75% piensa que es mediano, el 6.25% opina que el nivel es bajo.

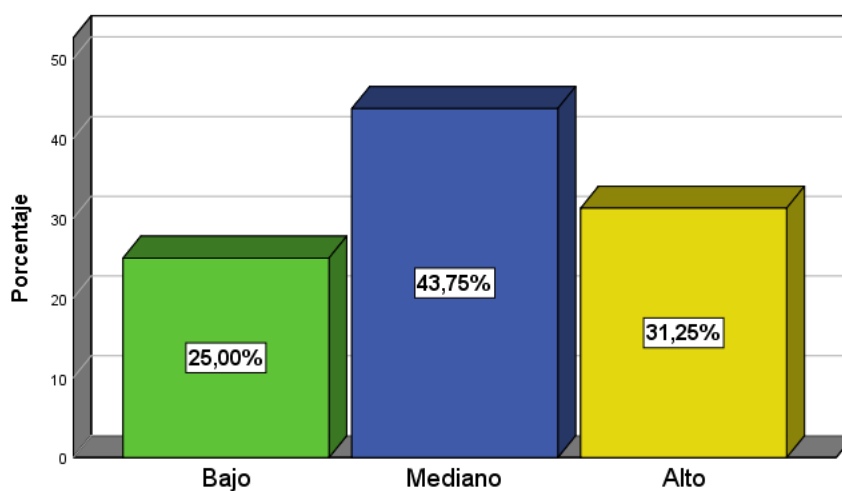
De este resultado se estima que, a mayor dimensión pedagógica, mejor será la gestión pedagógica.

Tabla 16 Frecuencias de la Dimensión Comunitaria

| | Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 4 | 25,0 |
| | Mediano | 7 | 43,8 |
| | Alto | 5 | 31,3 |
| | Total | 16 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Gráfico 15 Frecuencias de la Dimensión Comunitaria



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación
Elaboración propia Spss V 26

Interpretación:

Del análisis de la tabla 16 gráfico 15 se tiene que el 43.75% de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de la dimensión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido es alto, el 31.25% piensa que es mediano, el 25% opina que el nivel es bajo.

De este resultado se estima que, a mayor dimensión comunitaria, mejor será la gestión Pedagógica.

4.3. Prueba de Hipótesis

Para su interpretación y análisis de las Hipótesis utilizamos el siguiente Cuadro de correlación:

Tabla 17 Interpretación de los valores del coeficiente de correlación de rho de Spearman

| VALOR O GRADO “r” | INTERPRETACIÓN |
|--------------------|--|
| ± 1.00 | Correlación perfecta (positiva o negativa) |
| De ± 0.90 a ± 0.99 | Correlación muy alta (positiva o negativa) |
| De ± 0.70 a ± 0.89 | Correlación alta (positiva o negativa) |
| De ± 0.40 a ± 0.69 | Correlación moderada (positiva o negativa) |
| De ± 0.20 a ± 0.39 | Correlación baja (positiva o negativa) |
| De ± 0.01 a ± 0.19 | Correlación muy baja (positiva o negativa) |
| 0.00 | Correlación nula (positiva o negativa) |

Fuente: Elaboración propia, basada en Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998.

4.3.1. Prueba de Hipótesis General

H₀: No es alto el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

H₁: Es alto el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha = 0.05$).

Regla de decisión: Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula.

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 18 Correlación de Rho de Spearman Hipótesis General

| | | Liderazgo Transformacional | Gestión Pedagógica |
|-----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo Transformacional | 1,000 | ,947** |
| | | Coeficiente de correlación | |
| | | Sig. (bilateral) | . |
| | | N | 16 |
| | Gestión Pedagógica | ,947** | 1,000 |
| | | Coeficiente de correlación | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | N | 16 | 16 |

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

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 18, donde el valor de significancia es de sig. 0,000, al ser menor a 0,05 nos da acceso a rechazar la hipótesis de trabajo (H_0) y aceptar la hipótesis de investigación (H_1) la cual plantea una relación alta entre ambas variables. Por otra parte, los resultados del análisis estadístico muestran que el coeficiente de correlación Rho de Spearman que es de 0,947 lo cual se interpreta como un grado de correlación positiva muy alta. por lo que se concluyó:

Es alto el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

4.3.2. Prueba de Hipótesis Específicas:

Prueba de Hipótesis Específica 1

H_0 : No es alto el nivel de relación de Influencia Idealizada con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

H_1 : Es alto el nivel de relación de Influencia Idealizada con la Gestión

Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Tabla 19 Correlación de Rho de Spearman Hipótesis Específica 1

| | | Influencia idealizada | Gestión Pedagógica | |
|-----------------|-----------------------|----------------------------|--------------------|-------|
| Rho de Spearman | Influencia idealizada | Coeficiente de correlación | ,972** | |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 16 | 16 | |
| | Gestión Pedagógica | Coeficiente de correlación | ,972** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | N | 16 | 16 | |

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

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 19, donde el valor de significancia es de sig. 0,000, al ser menor a 0,05 nos da acceso a rechazar la hipótesis de trabajo (H_0) y aceptar la hipótesis de investigación (H_1) la cual plantea una relación alta entre la dimensión y la variable. Por otra parte, los resultados del análisis estadístico muestran que el coeficiente de correlación Rho de Spearman que es de 0,972 lo cual se interpreta como un grado de correlación positiva muy alta. por lo que se concluyó:

Es alto el nivel de relación de Influencia Idealizada con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Prueba de Hipótesis Específica 2

H_0 : No es alto el nivel de relación de Motivación Inspiracional con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

H₁: Es alto el nivel de relación de Motivación Inspiracional con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Tabla 20 Correlación de Rho de Spearman Hipótesis Especifica 2

| | | Motivación Inspiracional | Gestión Pedagógica | |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------|
| Rho de Spearman | Motivación Inspiracional | Coeficiente de correlación | 1,000 ,972** | |
| | | Sig. (bilateral) | . ,000 | |
| | N | 16 | 16 | |
| | Gestión Pedagógica | Coeficiente de correlación | ,972** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | N | 16 | 16 | |

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

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 20, donde el valor de significancia es de sig. 0,000, al ser menor a 0,05 nos da acceso a rechazar la hipótesis de trabajo (H₀) y aceptar la hipótesis de investigación (H₁) la cual plantea una relación alta entre la dimensión y la variable. Por otra parte, los resultados del análisis estadístico muestran que el coeficiente de correlación Rho de Spearman que es de 0,972 lo cual se interpreta como un grado de correlación positiva muy alta. por lo que se concluyó:

Es alto el nivel de relación de Motivación Inspiracional con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Prueba de Hipótesis Especifica 3

H₀: No es alto el nivel de relación de Estimulación Intelectual con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de

Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

H₁: Es alto el nivel de relación de Estimulación Intelectual con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Tabla 21 Correlación de Rho de Spearman Hipótesis Especifica 3

| | | Estimulación intelectual | Gestión Pedagógica |
|-----------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Estimulación intelectual | Coeficiente de correlación | ,921** |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | Gestión Pedagógica | Coeficiente de correlación | ,921** |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | | N | 16 |
| | | N | 16 |

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

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 21, donde el valor de significancia es de sig. 0,000, al ser menor a 0,05 nos da acceso a rechazar la hipótesis de trabajo (H₀) y aceptar la hipótesis de investigación (H₁) la cual plantea una relación alta entre la dimensión y la variable. Por otra parte, los resultados del análisis estadístico muestran que el coeficiente de correlación Rho de Spearman que es de 0,921 lo cual se interpreta como un grado de correlación positiva muy alta. por lo que se concluyó:

Es alto el nivel de relación de Estimulación Intelectual con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Prueba de Hipótesis Especifica 4

H₀: No es alto el nivel de relación de Consideración Individualizada con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado

de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

H₁: Es alto el nivel de relación de Consideración Individualizada con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Tabla 22 Correlación de Rho de Spearman Hipótesis Específica 4

| | | Consideración individualizada | Gestión Pedagógica |
|-----------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,947** |
| | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | N | 16 | 16 |
| | Coeficiente de correlación | ,947** | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | N | 16 | 16 |

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

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 22, donde el valor de significancia es de sig. 0,000, al ser menor a 0,05 nos da acceso a rechazar la hipótesis de trabajo (H₀) y aceptar la hipótesis de investigación (H₁) la cual plantea una relación alta entre la dimensión y la variable. Por otra parte, los resultados del análisis estadístico muestran que el coeficiente de correlación Rho de Spearman que es de 0,947 lo cual se interpreta como un grado de correlación positiva muy alta. por lo que se concluyó:

Es alto el nivel de relación de Consideración Individualizada con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

4.4. Discusión de resultados

El propósito principal de esta investigación fue Determinar el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la

Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Los resultados del estudio evidencian que la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada son factores importantes del liderazgo transformacional. Asimismo, se pudo observar que la dimensión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria son elementos que fortalecen la gestión educativa.

La correlación entre nuestras variables de estudio fue muy alta ($\rho = 0,947$) y un nivel de significancia ($0.000 < 0.05$). Esto representa que, a mayor liderazgo transformacional mejores serán los resultados en la gestión de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido en el año 2021.

Esto guarda relación con los resultados obtenidos por (Choque M., 2020) quien manifiesta que: Respecto al objetivo general, se observa que existe relación positiva significativa fuerte entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa ($\rho = 0,858$ $p = 0.000 < 0.05$) en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.

Estos resultados nos manifiestan que, a mayor liderazgo transformacional, mejor será la gestión educativa de las Instituciones Educativas.

Respecto al primer objetivo específico: Determinar el nivel de relación de Influencia idealizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Los resultados nos muestran que del análisis estadístico se manifiesta que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,972 lo cual se interpreta como un grado de correlación positiva muy alta. por lo que se concluyó:

Es alto el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

En cuanto al segundo objetivo específico: Determinar el nivel de relación de motivación inspiracional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021,

Los resultados nos muestran que del análisis estadístico se manifiesta que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,972 lo cual se interpreta como un grado de correlación positiva muy alta. por lo que se concluyó:

Es alto el nivel de relación de Motivación Inspiracional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Estos resultados guardan relación con los obtenidos por Valle O., (2016) quien en su trabajo de investigación concluye que: La dimensión motivación inspiradora influye significativamente en la gestión educativa de la Red el Zuro - Santiago de Chuco 2014: así lo demuestra la existencia de influencia significativa de la dimensión motivación inspiradora en la gestión educativa del personal educativo de las instituciones educativas de la Red. El 59% del personal educativo de las Instituciones Educativas de la Red el Zuro – Santiago de Chuco 2014; tienen en la dimensión Motivación Inspiradora bueno.

En lo referente al tercer objetivo específico: Determinar el nivel de relación de estimulación intelectual con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Los resultados nos muestran que del análisis estadístico se manifiesta que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,921 lo cual se interpreta como un grado de correlación positiva muy alta. por lo que se concluyó:

Es alto el nivel de relación de Estimulación Intelectual con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

Respecto a ello Chacchi S., (2019) Nos manifiesta que: Considerando los niveles de la dimensión estimulación intelectual de las directoras de las Instituciones Educativas del distrito de Huanta, se observó que el 4% de los docentes ubicaron en el nivel alto, sin embargo, el 88% de los docentes ubicaron en el nivel moderado con respecto a la mencionada dimensión y el 8% de los docentes le ubicaron en el nivel bajo con respecto a la dimensión estimulación intelectual.

En relación al cuarto objetivo específico: Determinar el nivel de relación de consideración individualizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021

Los resultados nos muestran que del análisis estadístico se manifiesta que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,947 lo cual se interpreta como un grado de correlación positiva muy alta. por lo que se concluyó:

Es alto el nivel de relación de consideración individualizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye lo siguiente:

- a) Respecto a la hipótesis general. Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman se aprecia que existe un grado de correlación positiva muy alta, siendo el resultado obtenido de 0,947. Lo que nos manifiesta que, es alto el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.
- b) En cuanto a la hipótesis específica 1. Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman se aprecia que existe un grado de correlación positiva muy alta, siendo el resultado obtenido de 0,972. Lo que nos manifiesta que, es alto el nivel de relación de Influencia idealizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.
- c) En relación a la hipótesis específica 2. Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman se aprecia que existe un grado de correlación positiva muy alta, siendo el resultado obtenido de 0,972. Lo que nos manifiesta que, es alto el nivel de relación de Motivación Inspiracional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.
- d) En cuanto a la hipótesis específica 3. Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman se aprecia que existe un grado de correlación positiva muy alta, siendo el resultado obtenido de 0,921. Lo que nos manifiesta que, es alto el nivel de relación de Estimulación Intelectual con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

- d) Referente a la hipótesis específica 4. Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman se aprecia que existe un grado de correlación positiva muy alta, siendo el resultado obtenido de 0,947. Lo que nos manifiesta que, es alto el nivel de relación de Consideración Individualizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021.

RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda al Director de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido, que realice cursos y/o talleres dirigido a sus docentes, sobre el tema de liderazgo transformacional y gestión educativa.
- b) Se recomienda a los directivos y docentes de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido, que su comunicación trate de ser asertiva y fluida en todos los niveles.
- c) Se recomienda al Director de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido. Realizar las acciones preventivas y correctivas para evitar el incumplimiento de los valores y principios de su institución educativa
- d) A los docentes que se preocupen por realizar acciones de innovación y mejora de sus clases, acorde a los últimos adelantos académicos, científicos y tecnológicos.
- e) Que exista una mayor comunicación y cooperación entre la gestión educativa, los padres de familia y la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Oyarce, O. (1999). *Gestión educativa: enfoques y procesos*. Lima: Universidad de Lima.
- Bass , B. M., & Avolio, B. J. (1994). . *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California.: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill Companies, Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Bernal Agudo, J. L. (1997). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. *En Anuario de Pedagogía. Volumen 2* , 197-230.
- Camayo Caracosme, O. L. (2017). *Liderazgo transformacional en la gestión directiva de las instituciones educativas de la Red No 8 de Villa María del Triunfo, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo - Escuela de Posgrado.
- Castro Purizaca, C. M. (2014). *Los Factores Del Liderazgo Transformacional En La Dirección De Instituciones Educativas Particulares De La Ciudad De Piura*. Piura: Universidad de Piura.
- Cavagnaro Murillo, C. X., & Carvajal Zambrano, C. E. (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 132-149.
- Chacchi Orrego, S. G. (2019). *Liderazgo transformacional Predominante en las Directoras de las Instituciones Educativas del Distrito de Huanta*. Huancayo: Unoversidad Nacional del Centro, Unidad de Posgrado.
- Chacón M, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia, vol. 20, núm. 2*, 150-161.
- Chadwick, C. B. (1992). *Tecnología Educativa para el Docente*. Barcelona: Paidos.

- Choque Quispe , M. M. (2020). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11, 12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019* . Lima: Universidad Peruana Unión. Escuela de Posgrado.
- Clemente Lechuga, C., García Montoya, F. Y., & Rosas Luarca, H. (2015). Globalización: retos y desafíos emergentes en la educación del siglo XXI. En R. Guillén, *Libro 9. Gestión educativa y docencia* (págs. 43-51). México, D.F.: Amapsi.
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2020). *Liderazgo directivo en tiempos de contingencia*. México: Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación.
- Cóndor Surichaqui, E. A. (2019). *Modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL - Junín*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Unidadde Posgrado.
- Covey, S. R. (1990). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires: Paidós.
- Fischman K., D. (2017). *El líder transformador I*. México: Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas. Tercera edición*. México : McGRAW-HILL.
- Gairín Sallán, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. México: CIDE.
- Gallegos Álvarez, J. A. (2004). *Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización*. Lima: San Marcos.
- Grinberg, J. (1999). Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. *Primer Coloquio*. Universidad Torcuato Di Tella.
- Gutierrez, M. (2003). El liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. *Revista Virtual. Vol 1 N° 1, 72-96*.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo

- transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology* 32, 135-143.
- Huillca Condori, B. J. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hurtado de Barrera , J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento. Cuarta edición*. México: McGraw-Hill.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* . Santiago de Chile: Salesianos.
- Lepeley , M. T. (2007). *Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación* . México: McGraw-Hill.
- Leys, L. (2017). *Liderazgo generacional*. Texas: e625 .
- Lombardi, V. (2003). *Ganar no es lo más importante es lo único. Primera edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- López Rupérez, F. (1994). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla.
- Martí Castro, I. (2001). *Diccionario enciclopédico de educación*. Barcelona: Grupo Editorial Ceac.
- Martins Pestana, F., Cammaroto Torotoza, A. J., Neris Díaz, L. M., & Canelón Rodríguez, E. d. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1-27.
- Maxwell, J. C. (2007). *El manual de liderazgo*. California: r Grupo Nelson.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo, Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagomez Páucar, A. (2014).

- Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis.*
Bogotá: Ediciones de la U.
- Ocegueda Mercado, C. (2004). *Metodología de la investigación. Métodos, técnicas y estructuración de trabajos académicos. 2a edición.* México: Opsi.
- Odiorne, G. S. (1979). *La Dirección por objetivos.* New York: Labor.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo I: la actividad laboral en su contexto.* Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Pimienta Prieto, J. H., & de la Orden Hoz, A. (2012). *Metodología de la investigación.* México: Pearson Educación.
- Puelles Benítez, M. (1991). *Política y administración educativas.* Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Rovira Jurado, I. R. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? . *UNIrevista - Vol. 1, n° 3, 1-12.*
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica.* México: Limusa S.A. de C.V.
- Valle Paredes, O. K. (2016). *El Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa en la RED Educativa el Zuro - Santiago de Chuco 2014.* Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Escuela de Posgrado.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones. 6ta edición.* Madrid: Pearson Educación S.A.
- Yurivilca Chuco, M. M. (2019). *Liderazgo transformacional del director en relación a la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril – setiembre 2017.* Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Escuela de Posgrado.
- Zevallos Guillén, L. M. (2021). *El liderazgo transformacional del equipo de gestión y el*

desempeño de los docentes en las instituciones educativas pertenecientes a la Congregación de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor- 2018. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado].

ANEXOS

Anexo 01: Instrumento de Investigación



**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES
CARRION**



Escuela de Posgrado

**ENCUESTA A LOS COLABORADORES SOBRE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Señor (a) profesor (a), marque con una "x" la casilla correspondiente. escoja solo una respuesta.

- 1) Edad:
- Entre 20-30 Entre 31-40 Entre 41-50
- Entre 51-60 Entre 61 a más
- 2) Sexo:
- M F
- 3) Indique su titulación:
- a) Bachiller
- b) Licenciado
- c) Magister
- d) Doctor/a
- 4) Cargo que ocupa:
- a) Docente
- b) Coordinador de área
- c) Director, sub director
- 5) Indique su experiencia en el cargo que desempeña actualmente en esta institución.
- a) Menos de 5 años
- b) Entre 6 y 10 años
- c) Entre 11 y 20 años
- d) Más de 20 años

| 1. NUNCA | 2. CASI NUNCA | 3. A VECES | 4. CASI SIEMPRE | 5. SIEMPRE |
|-------------|------------------|---------------|--------------------|---------------|
|-------------|------------------|---------------|--------------------|---------------|

| VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | ¿Se preocupa usted por cumplir con sus deberes para con su institución educativa? | | | | | |
| 2 | ¿Considera usted que existe un fuerte sentido del deber de los integrantes de su institución educativa? | | | | | |
| 3 | ¿Considera usted que tiene los conocimientos necesarios para cumplir con éxito sus labores? | | | | | |
| 4 | ¿Considera usted que cumple con las tareas asignadas en su totalidad? | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5 | ¿Demuestra usted capacidad de liderazgo en sus labores? | | | | | |
| 6 | ¿Considera usted que existe un fuerte sentido del liderazgo por parte de los directivos de su institución educativa? | | | | | |
| | DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | ¿Considera usted que existe una comunicación asertiva dentro de su institución educativa? | | | | | |
| 8 | ¿Considera usted que existe una comunicación fluida en todos los niveles de su institución educativa? | | | | | |
| 9 | ¿Considera usted que existe espíritu colaborativo por parte de los integrantes de su institución educativa? | | | | | |
| 10 | ¿Desarrolla usted un espíritu colaborativo en las labores que se realiza dentro de su institución educativa? | | | | | |
| 11 | ¿Considera usted que existe coherencia entre los que se dice y lo que se hace en su institución educativa? | | | | | |
| 12 | ¿Se preocupa usted por cumplir con los valores y principios de su institución educativa? | | | | | |
| | DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELECTUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | ¿Se proponen ideas innovadoras dentro de su institución educativa? | | | | | |
| 14 | ¿Considera usted que realiza innovaciones en las labores que realiza en su institución educativa? | | | | | |
| 15 | ¿Se estimula a los docentes que se desempeñan eficientemente en su institución educativa? | | | | | |
| 16 | ¿Considera usted que su desempeño es óptimo al momento de realizar sus labores en su institución educativa? | | | | | |
| 17 | ¿Se aplican conocimientos adecuados a los problemas que se presentan en su institución educativa? | | | | | |
| 18 | ¿Considera usted ser parte de la solución de problemas en su institución educativa? | | | | | |
| | DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | ¿Se practica el trabajo en equipo dentro de su institución educativa? | | | | | |
| 20 | ¿Se siente cómodo al momento de realizar trabajo en equipo? | | | | | |
| 21 | ¿Los directivos de su institución se preocupan por el desarrollo personal de los docentes? | | | | | |
| 22 | ¿Considera usted que busca su desarrollo personal para mejorar sus labores en su institución educativa? | | | | | |
| 23 | ¿Los directivos de su institución los motivan a trabajar de manera eficiente? | | | | | |
| 24 | ¿Se siente motivado a brindar lo mejor de sí al momento de realizar sus labores educativas? | | | | | |

| VARIABLE 2: GESTIÓN EDUCATIVA | | | | | | |
|--------------------------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| DIMENSIÓN INSTITUCIONAL | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | ¿Es usted convocado por la dirección de su escuela a participar en la elaboración de los documentos de gestión? | | | | | |
| 2 | ¿Los proyectos institucionales buscan responder a los objetivos estratégicos de su institución educativa y que buscan mejorar la calidad educativa? | | | | | |
| 3 | ¿El reglamento interno de su Institución educativa es revisado y actualizado en consenso? | | | | | |
| 4 | ¿Tiene usted conocimiento de los instrumentos de gestión de su institución educativa? | | | | | |
| 5 | ¿Se viene cumpliendo con la misión, visión y objetivos estratégicos previstos por la I.E.? | | | | | |
| 6 | ¿La organización de las comisiones de trabajo se realiza en función a criterios y características de los colaboradores de la Institución Educativa? | | | | | |
| DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | ¿Considera usted que en su IE se busca mejorar la infraestructura, equipamiento y dotación de materiales? | | | | | |
| 8 | ¿Considera usted que en su IE se respeta la estructura organizativa establecida en los organigramas? | | | | | |
| 9 | ¿Considera usted que en su IE se dispone de servicios básicos como agua, energía eléctrica, línea telefónica, servicios higiénicos que respeten las diferencias de género, internet, etc.? | | | | | |
| 10 | ¿Considera usted que en su IE se prioriza la asignación de los materiales a los colaboradores y alumnos? | | | | | |
| 11 | ¿Considera usted que en su IE se realiza una adecuada gestión para el logro de los recursos económicos y materiales a su debido tiempo? | | | | | |
| 12 | ¿Considera usted que en su IE se realiza el buen manejo ético y técnico de la generación de recursos propios? | | | | | |
| DIMENSIÓN PEDAGÓGICA | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | ¿Considera usted que, en su IE, los docentes aplican estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de sus estudiantes? | | | | | |
| 14 | ¿Considera usted que, en su IE, los docentes cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones pedagógicas de manera adecuada? | | | | | |
| 15 | ¿Considera usted que, en su IE, los docentes, hacen uso de material didáctico para el proceso de enseñanza – aprendizaje? | | | | | |
| 16 | ¿Considera usted que, en su IE, los docentes, desarrollan sus clases con sus estudiantes en un ambiente acogedor, afectivo y seguro? | | | | | |
| 17 | ¿Considera usted que, en su IE, los docentes, evalúan constantemente los aprendizajes de sus estudiantes haciendo uso de diversas técnicas e instrumentos de evaluación? | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 18 | ¿Considera usted que, en su IE, los docentes refuerzan las dificultades de sus estudiantes con sesiones y módulos de aprendizaje? | | | | | |
| | DIMENSIÓN COMUNITARIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | ¿Considera usted que los padres de familia y comunidad son considerados aliados estratégicos para la I.E.? | | | | | |
| 20 | ¿Considera usted que existe participación activa entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia en eventos a favor de la I.E. y comunidad? | | | | | |
| 21 | ¿Considera usted que se cuenta con iniciativa para realizar actividades a favor del desarrollo de la comunidad? | | | | | |
| 22 | ¿Considera usted que realizan proyectos de investigación e innovación al servicio de la población y comunidad? | | | | | |
| 23 | ¿Considera usted que fomentan el trabajo con la familia y la comunidad? | | | | | |
| 24 | ¿Considera usted que se Integran en las prácticas de enseñanza la cultura y costumbres de la comunidad? | | | | | |

Anexo 02: Procedimiento de validez y confiabilidad



Título: Gestión del Cambio y Cultura Organizacional en la Gerencia de Obras de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2020



Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

| PARA: Pertinencia y claridad del instrumento | PARA: Relevancia del instrumento | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|
| 5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente | 5 = Fuerte 4 = Bastante 3 = Regular 2 = Poca 1 = Mínimo | | | | | | | | | | | | | | |
| Criterios de Evaluación | Pertinencia | | | | | Claridad | | | | | Relevancia | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1) El instrumento tiene estructura lógica. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2) La secuencia de presentación de los ítems es óptima. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3) El grado de complejidad de los ítems es aceptable. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4) Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5) La metodología refleja el problema de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6) El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7) Las preguntas permiten el logro de objetivos. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8) La metodología permite recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9) El instrumento abarca las variables e indicadores. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10) Los ítems permiten contrastar las hipótesis. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sumatoria Parcial | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sumatoria Total | | | | | | | | | | | | | | | |

Observaciones:

.....
 .

Nombres y Apellidos del Experto:

.....

Especialidad:

DNI.:.....**Nro.Celular:**.....

FIRMA

Procedimiento de validación y confiabilidad

FICHA DE VALIDACIÓN Y/O CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

| | | | | |
|--|-----------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|
| Apellidos y nombres del Informante | Grado Académico | Cargo o Institución donde labora | Nombre del Instrumento de Evaluación | Autor (a) del Instrumento |
| TRAVEZAÑO BARRERA, Zenaida | Magister | Docente | Cuestionario sobre la aplicación del Liderazgo Transformacional en la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido | CARHUAPO-MA VEGA, Sisi Haydee |
| Título de la tesis: "Liderazgo Transformacional en la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021" | | | | |


II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0 - 20% | Regular 21- 40% | Buena 41-60% | Muy Buena 61- 80% | Excelente 81 - 100% |
|--------------------|--|-----------------------|--------------------|-----------------|----------------------|------------------------|
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado. | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | | X |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende a los aspectos de cantidad y calidad. | | | | X | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas. | | | | | X |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa. | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | | | | X | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | X | |
| 10. OPORTUNIDAD | El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado | | | | | X |

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento adecuado para ser aplicado en la investigación por los puntajes alcanzados al ser evaluado en estricta relación con las variables y sus respectivas dimensiones.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 87 %

| | | | |
|---|-----------------|--|------------------|
| Cerro de Pasco 20 de enero de 2022 | 04065179 |  | 963999913 |
| Lugar y Fecha | N° DNI | Firma del experto | N° Celular |

FICHA DE VALIDACIÓN Y/O CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

| | | | | |
|---|-----------------|----------------------------------|--|-------------------------------------|
| Apellidos y nombres del Informante | Grado Académico | Cargo o Institución donde labora | Nombre del Instrumento de Evaluación | Autor (a) del Instrumento |
| SINCHE VASQUEZ, Fidel Vicente | Magister | Docente | Cuestionario sobre la aplicación del Liderazgo Transformacional en la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido | CARHUAPOMA VEGA, Sisi Haydee |
| Título de la tesis: "Liderazgo Transformacional en la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021" | | | | |


II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0 - 20% | Regular 21- 40% | Buena 41-60% | Muy Buena 61- 80% | Excelente 81 - 100% |
|--------------------|--|-----------------------|--------------------|-----------------|----------------------|------------------------|
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado. | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | | X |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende a los aspectos de cantidad y calidad. | | | | X | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas. | | | | | X |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa. | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | | | | X | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | X | |
| 10. OPORTUNIDAD | El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado | | | | X | |

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento adecuado para ser aplicado en la investigación por los puntajes alcanzados al ser evaluado en estricta relación con las variables y sus respectivas dimensiones.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 87 %

| | | | |
|---|-----------------|---|------------------|
| Cerro de Pasco 20 de enero de 2022 | 40982167 |  | 948531587 |
| Lugar y Fecha | Nº DNI | Firma del experto | Nº Celular |

FICHA DE VALIDACIÓN Y/O CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

| | | | | |
|---|-----------------|--|--|-------------------------------------|
| Apellidos y nombres del Informante | Grado Académico | Cargo o Institución donde labora | Nombre del Instrumento de Evaluación | Autor (a) del Instrumento |
| TUFINO TRINIDAD, Mireya Melina | Magister | Contraloría General de la Republica | Cuestionario sobre la aplicación del Liderazgo Transformacional en la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido | CARHUAPOMA VEGA, Sisi Haydee |
| Título de la tesis: "Liderazgo Transformacional en la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021" | | | | |

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0 - 20% | Regular 21- 40% | Buena 41-60% | Muy Buena 61- 80% | Excelente 81 - 100% |
|--------------------|--|-----------------------|--------------------|-----------------|----------------------|------------------------|
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado. | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | X | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende a los aspectos de cantidad y calidad. | | | | X | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas. | | | | | X |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa. | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | | | | | X |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | X | |
| 10. OPORTUNIDAD | El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado | | | | | X |

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento adecuado para ser aplicado en la investigación por los puntajes alcanzados al ser evaluado en estricta relación con las variables y sus respectivas dimensiones.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 87 %

| | | | |
|---|-----------------|--|------------------|
| Cerro de Pasco 20 de enero de 2022 | 72754635 |  | 917819469 |
| Lugar y Fecha | Nº DNI | Firma del experto | Nº Celular |

Anexo 03: Matriz de Consistencia

Liderazgo Transformacional en la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021

| PROBLEMAS | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES Y DIMENSIONES | METODOLOGÍA |
|---|---|--|--|--|
| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPOTESIS GENERAL | <p align="center">VARIABLE INDEPENDIENTE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Influencia idealizada ➤ Motivación Inspiracional ➤ Estimulación intelectual ➤ Consideración individualizada <p align="center">VARIABLE DEPENDIENTE GESTIÓN EDUCATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dimensión Institucional ➤ Dimensión Administrativa ➤ Dimensión Pedagógica ➤ Dimensión Comunitaria | <p align="center">Tipo: Aplicado</p> <p align="center">Métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo • Deductivo • Analítico <p align="center">Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Revisión bibliográfica <p align="center">Diseño: No experimental transversal</p> <p align="center">Muestra: 16 colaboradores</p> <p align="center">Prueba de hipótesis: Correlación de Pearson.</p> |
| ¿Cuál es el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021? | Determinar el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021 | Es alto el nivel de relación del Liderazgo Transformacional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021 | | |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | Hipótesis específicas | | |
| ¿Cuál es el nivel de relación de Influencia idealizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021? | Determinar el nivel de relación de Influencia idealizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021. | Es alto el nivel de relación de Influencia idealizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021. | | |
| ¿Cuál es el nivel de relación de motivación inspiracional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021? | Determinar el nivel de relación de motivación inspiracional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021, | Es alto el nivel de relación de motivación inspiracional con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021. | | |
| ¿Cuál es el nivel de relación de estimulación intelectual con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021? | Determinar el nivel de relación de estimulación intelectual con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021. | Es alto el nivel de relación de estimulación intelectual con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021. | | |
| ¿Cuál es el nivel de relación de consideración individualizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021? | Determinar el nivel de relación de consideración individualizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021. | Es alto el nivel de relación de consideración individualizada con la Gestión educativa de la Institución Educativa Emblemática María Parado de Bellido del Distrito de Yanacancha – Pasco, Periodo 2021. | | |