



VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS
DIRECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE LA
UGEL N°01 DE SAN JUAN DE MIRAFLORES – LIMA, AÑO 2017**

PRESENTADO POR:

Bach. DELMO MONDRAGÓN MUNDACA

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:

MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

LIMA – PERU

2018



VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS
DIRECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE LA
UGEL N°01 DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES – LIMA, AÑO 2017**

LINEA DE INVESTIGACION

EDUCACION

DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

ASESOR: DR. PEDRO ANÍBAL SOLIS CÉSPEDES

LIMA – PERU

2018

DEDICATORIA

A Dios por darme fuerzas y guiarme por el buen camino, para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentan, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mi madre por haberme dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A mi profesor de tesis, Dr. Pedro Aníbal Solís Céspedes, por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Mis sentimientos de gratitud a todos los profesores de la Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa de la UAP, que supieron impartirme sus mejores conocimientos sobre el que hacer de la Docencia Universitaria y Gestión Educativa, durante el período de estudios de dos años.

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Alas Peruanas, por brindarme la oportunidad de desarrollar capacidades, competencias y optar el Grado Académico de Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa.

| INDICE | PAGS. | |
|---|--------------|---|
| Línea de investigación..... | ii | |
| Dedicatoria..... | iii | |
| Agradecimiento..... | iv | v |
| Reconocimiento..... | v | |
| Índice general..... | vi | |
| Índice de tablas..... | ix | |
| Índice de figuras..... | x | |
| Resumen..... | xii | |
| Abstract..... | xiii | |
| Introducción..... | xiv | |
| CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA. | | |
| 1.1 Descripción de la Realidad Problemática..... | 16 | |
| 1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | | |
| 1.2.1 Delimitación Espacial..... | 18 | |
| 1.2.2 Delimitación Social..... | 19 | |
| 1.2.3 Delimitación Temporal..... | 19 | |
| 1.2.4 Delimitación Conceptual..... | 19 | |
| 1.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN | | |
| 1.3.1 Problema Principal..... | 19 | |
| 1.3.2 Problemas Secundarios..... | 19 | |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | | |
| 1.4.1 Objetivo General..... | 20 | |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 20 | |
| 1.5 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. | | |
| 1.5.1 Justificación..... | 21 | |
| 1.5.2 Importancia..... | 23 | |
| 1.5.3 Limitaciones..... | 23 | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL. | | |
| 2.1 Antecedentes del Problema..... | 25 | |
| 2.2 Bases Teóricas o Científicas..... | 39 | |

| | |
|--|-----|
| 2.3 Definición de Términos Básicos..... | 65 |
| CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES | |
| 3.1 Hipótesis General..... | 67 |
| 3.2 Hipótesis Secundarias..... | 67 |
| 3.3 Definición Conceptual y Operacional de las Variables..... | 68 |
| 3.4 Cuadro de Operacionalización de variables..... | 70 |
| CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 4.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN | |
| 4.1.1 Enfoque de la Investigación..... | 71 |
| 4.1.2 Tipo de Investigación..... | 71 |
| 4.1.3 Nivel de Investigación..... | 72 |
| 4.2 MÉTODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. | |
| 4.2.1 Métodos de Investigación..... | 73 |
| 4.2.2 Diseño de la Investigación..... | 73 |
| 4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 4.3.1 Población..... | 74 |
| 4.3.2 Muestra..... | 74 |
| 4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | |
| 4.4.1 Técnicas..... | 74 |
| 4.4.2 Instrumentos..... | 75 |
| 4.4.3 Procesamiento y análisis de datos..... | 75 |
| 4.4.4 Ética en la investigación..... | 75 |
| CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | |
| 5.1 Análisis de Tablas y Gráficos..... | 76 |
| 5.1.1 Contrastación de Variables..... | 99 |
| 5.2 Discusión de resultados..... | 115 |
| 5.3 Conclusiones..... | 118 |
| 5.4 Recomendaciones..... | 119 |
| 5.5 Referencias Bibliográficas..... | 120 |

ANEXOS

| | |
|--|-----|
| 6.1 Matriz de Consistencia..... | 126 |
| 6.2 Índice de Fiabilidad..... | 128 |
| 6.3 Matriz de Validación del Instrumento..... | 131 |
| 6.4 Formato de Validación del Instrumento..... | 132 |
| 6.5 Instrumento (s) de Recolección de Datos Organizado en Variables, Dimensiones e Indicadores..... | 138 |
| 6.6 Declaratoria de Autenticidad de Plan de Tesis..... | 145 |

| Índice de tablas | Págs. |
|--|-------|
| Tabla 1. Resultados de la Variable Liderazgo Transformacional..... | 99 |
| Tabla 2. Resultados de la Variable Gestión Educativa..... | 100 |
| Tabla 3. Resultados de la Dimensión Desempeño del Líder..... | 101 |
| Tabla 4. Resultados de la Dimensión Ejercicio del Liderazgo..... | 102 |
| Tabla 5. Resultados de la Dimensión Cultura de Colaboración..... | 103 |
| Tabla 1. Resultados de la Dimensión Institucional..... | 104 |
| Tabla 7. Resultados de la Dimensión Pedagógica..... | 105 |
| Tabla 8. Resultados de la Dimensión Administrativa..... | 106 |
| Tabla 2. Tabla de contingencia de relación entre el Modelo de Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa..... | 108 |
| Tabla 10. Tabla de contingencia de relación entre el Desempeño del Líder y la Gestión Educativa..... | 110 |
| Tabla 3. Tabla de contingencia de relación entre el Ejercicio del Líder y la Gestión Educativa. y la Gestión Educativa..... | 112 |
| Tabla 124. Tabla de contingencia de relación entre la Cultura del Líder y la Gestión Educativa..... | 113 |

| Índice de figuras | Págs. |
|--|-----------|
| Figura 01: Desempeño del director (a) de acuerdo a la labor que viene realizando en la IE..... | 76 |
| Figura 02: Relación laboral que tiene el Director(a) con los docentes..... | 77 |
| Figura 03: Capacidad de liderar del director de la IE..... | 77 |
| Figura 04: Desarrollo profesional del liderazgo que tiene el director(a)..... | 78 |
| Figura 05: Consideraciones del Director(a) hacia los docentes que destacan en la IE..... | 75 |
| Figura 06: Programas de capacitación para los docentes de las IE..... | 79 |
| Figura 07: Capacidad que tiene el Director(a) para motivar al personal docente..... | 80 |
| Figura 08: Decisión del directo(a) de trabajar en equipo..... | 81 |
| Figura 09: Nivel de conocimientos y/o habilidades que tiene el directo(a) para liderar..... | 81 |
| Figura 10: Actitud de servicio del Director(a) en virtud del mejoramiento de la educación peruana..... | 81 |
| Figura 11: Propósitos y/o misión del liderazgo del director(a) con la IE..... | 82 |
| Figura 12: Lineamientos del plan estratégico institucional que aplica el Director(a)..... | 82 |
| Figura 13: Cumplimiento de los objetivos institucionales del Director(a) de la IE..... | 83 |
| Figura 14: Solución de conflictos que desarrolla el Director(a) de la IE..... | 84 |
| Figura 15: Concesión de autonomía del Director en sus decisiones hacia el personal docente..... | 84 |
| Figura 16: Distribución de las responsabilidades del Director de la IE..... | 85 |
| Figura 17: Capacidad de persuasión de los directores hacia los docentes de la IE..... | 85 |
| Figura 18: Principios del Director(a), orientados al fortalecimiento de una cultura de colaboración en la IE..... | 86 |
| Figura 19: Trabajo colaborativo hacia el cumplimiento de los objetivos por parte de los directores de las IE..... | 86 |
| Figura 20: Comunicación del Director(a) hacia los padres de familia y alumnos..... | 87 |
| Figura 21: Incentivos y/o reconocimiento del Director (a) de las IE hacia los docentes colaboradores o destacados..... | 87 |
| Figura 22: Gestión participativa del director (a) en la IE..... | 88 |
| Figura 23: Capacidades para solucionar conflictos por parte del Director de la IE..... | 89 |
| Figura 24: Clima organizacional de la IE donde labora..... | 89 |
| Figura 25: Diseño organizacional de la IE donde labora..... | 90 |
| Figura 26: Aplicación de los instrumentos de gestión por parte del Director en la IE..... | 91 |
| Figura 27: Desempeño del personal administrativo y su relación con el Director de la IE..... | 91 |
| Figura 28: Trabajo en equipo en que promueve el Director de la IE..... | 92 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Figura 29: | Gestión administrativa del Director de la IE..... | 92 |
| Figura 30: | Enfoques pedagógicos del Director de la IE..... | 93 |
| Figura 31: | Estrategias didácticas aplicadas del Director de la IE..... | 93 |
| Figura 32: | Estrategias metodológicas aplicadas por los directores..... | 94 |
| Figura 33: | Estilos de enseñanza que son supervisados por el director..... | 94 |
| Figura 34: | Formación pedagógica que tiene el director..... | 95 |
| Figura 35: | Competencias pedagógicas de los directores..... | 95 |
| Figura 36: | Disponibilidad de recursos materiales..... | 96 |
| Figura 37: | Desarrollo de los procesos administrativos por el Director (a)..... | 97 |
| Figura 38: | Organización de la información en la dirección de la IE..... | 97 |
| Figura 39: | Gestión por competencias en las que se desenvuelve el Director (a)..... | 98 |
| Figura 40. | Resultados de la variable liderazgo transformacional..... | 99 |
| Figura 41. | Resultados de la Variable Gestión Educativa..... | 100 |
| Figura 42. | Resultados de la Dimensión Desempeño del Líder..... | 101 |
| Figura 43. | Resultados de la Dimensión Ejercicio de Liderazgo..... | 103 |
| Figura 44. | Resultados de la Dimensión Cultura de Colaboración..... | 103 |
| Figura 45. | Resultados de la Dimensión Pedagógica..... | 105 |
| Figura 46. | Resultados de la Dimensión Administrativa..... | 106 |

RESUMEN

El **Objetivo** de la investigación fue determinar la influencia del Liderazgo Transformacional con el mejoramiento de la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01 distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017. **Métodos:** Esta tesis fue aplicada bajo los reglamentos del método Hipotético – deductivo, explicativo ya que se determinaron los orígenes del fenómeno del estudio, **Tipo de estudio:** Fue descriptivo correlacional, utilizando una muestra de 40 personas (40 directores de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores - Lima). **Instrumento utilizado:** Fue de recolección de datos el cuestionario tipo Likert, Validado por: Tres expertos. **Dimensiones:** Desempeño del Líder, Ejercicio en la práctica del Líder, Cultura del Líder, Mejoramiento de la gestión educativa. **Resultados:** Desempeño del director (a) de acuerdo a la labor que viene realizando en la IE el 35% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 13% de los encuestados indican que buena, **Relación laboral que tiene el Director(a) con los docentes** el 25% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 35% de los encuestados indican que buena, **Capacidad de liderar del director de la IE**, el 23% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 28% de los encuestados indican que buena, **Capacidad que tiene el Director(a) para motivar al personal docente** el 13% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 33% de los encuestados indican que buena, **Conclusiones:** El Modelo de Liderazgo Transformacional el desempeño del Líder, el ejercicio del Líder y la cultura del líder contribuyen de manera significativa en la Gestión Educativa de los Directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

Palabras claves: Liderazgo, transformacional, gestión educativa, motivación, cumplimiento

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the influence of the Transformational Leadership with the improvement of the Educational Management of the directors in the State Educational Institutions of the UGEL N ° 01 of distrito de San Juan de Miraflores - Lima in the year 2017. Methods: This thesis was applied under the regulations of the Hypothetical - deductive, explanatory method since the origins of the phenomenon of the study were determined, Type of study: It was descriptive correlational, using a sample of 40 people (40 directors of the UGEL N ° 01 of distrito de San Juan de Miraflores -Lima). Instrument used: The Likert questionnaire was collected from data, validated by: Three experts. Dimensions: Performance of the Leader, Exercise in the practice of the Leader, Culture of the Leader, Improvement of the educational management. Results: Performance of the director according to the work that has been done in the EI 35% of the respondents indicate that it qualifies as Very good, 13% of the respondents indicate that good, Labor relationship that has the Director (a) with the teachers 25% of the respondents indicate that it qualifies as Very good, 35% of the respondents indicate that good, Ability to lead the EI director, 23% of the respondents indicate that it qualifies as Very good, the 28% of the respondents indicate that good, Capacity that has the Director (a) to motivate the teaching staff 13% of the respondents indicate that it qualifies as Very good, 33% of the respondents indicate that good, Conclusions: The Model of Transformational Leadership the performance of the Leader, the exercise of the Leader and the culture of the leader contribute significantly in the Educational Management of the Directors in the State Educational Institutions of the UGEL N ° 01 of distrito de San Juan de Miraflores - Lima in the year 2017

Keywords: Leadership, transformational, educational management, motivation, compliance

INTRODUCCIÓN

En el ámbito internacional, nuestro tiempo vive contradicciones fundamentales. Mientras hay difíciles avances en el camino hacia la mayor participación y la expansión democrática, también se encuentran produciendo repercusiones hacia problemas que se creían superados como es el caso que en algunas instituciones se continúe adoptando estilos de liderazgo que no se adecuan a la nueva forma de gestionar. Este es el caso que aborda la siguiente tesis, de comprobar cómo las diversas dimensiones del Liderazgo Transformacional se relacionan e inciden en la gestión educativa de los directores de las IE de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima.

Por lo tanto, se debe tomar en cuenta como antecedente, que, en el campo de la organización, actualmente se vienen planteando nuevas formas de trabajo que producen cambios en el tipo y forma de liderazgo los cuales priorizan el trabajo en equipo y una gestión flexible que promueva iniciativas y que desarrolle la autocrítica. Dentro de las empresas de educación, están considerados las universidades e institutos de educación superior; pero, en este caso se abordan las Instituciones Educativas tomando como muestra 40 directores de las IE de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima.

Tratar el tema de la gestión educativa es diverso y complejo. Diverso, porque hay diferentes enfoques que nos permiten desarrollar este tema, por la diversidad de actores que se involucran, los que al interrelacionarse determinarán localización del producto y del servicio que brindan.

El Ministerio de Educación define al PDI, ahora PEI, como “parte de un propósito colectivo donde el director, los profesores y los demás miembros de la comunidad educativa proponen cambios progresivos, importantes y necesarios en el centro educativo y se comprometen a realizarlos.”(Ministerio de Educación 1997, p. 15). Como vemos, ya desde hace más de 15 años se vienen adoptando nuevas formas de gestionar y para ello es

necesario que los directores y docentes adopten y apliquen herramientas modernas de gestión.

En el caso del Liderazgo Transformacional, el propósito de la tesis es medir como esta variable se relaciona con las demás dimensiones de la Gestión Educativa; para ello, se ha diseñado un cuestionario de preguntas que ha sido validado para poder lograr el propósito de la tesis.

En relación a la estructura de la tesis, el primer capítulo, está referido al planteamiento de estudio que identifica la situación problemática y permite plantear como problema principal: ¿En qué medida el Modelo de Liderazgo Transformacional contribuye al mejoramiento de la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017?, que da lugar a la formulación de la hipótesis de investigación siguiente: el Modelo de Liderazgo Transformacional si influye significativamente en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima, año 2017.

El segundo capítulo, está referido al marco teórico, que implica la exposición de las bases teóricas del tema investigado, así como el desarrollo de los aspectos básicos sobre los términos académicos del Liderazgo y la Gestión Educativa, en las cuales se fundamentó viabilizar el tema que estamos planteando.

El tercer capítulo, es la descripción de la metodología de investigación, comprendiendo los aspectos concurrentes de la operacionalización de variables, tipificación de la investigación, estrategia de prueba de hipótesis, población y muestra y los instrumentos de investigación.

El cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación, que es el fundamento para el análisis de la contrastación y prueba de hipótesis.

En el quinto capítulo, se presenta el aporte de la investigación, el cual obedece a un diseño del Modelo de Liderazgo Transformacional.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el marco de la educación en nuestro país con frecuencia se realizan acciones como las capacitaciones a los docentes y directivos, y las evaluaciones del rendimiento de los estudiantes de Educación Básica Regular (Primaria y Secundaria), así también de las habilidades de producción y comprensión de textos escritos y de las habilidades matemáticas.

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

Otra causa sería la falta de influencia idealizada que no se refiere que el seguidor debe adular, engrandecer, o encumbrar a su jefe por el simple hecho de ser su jefe. Al contrario, se refiere, más bien a la conveniencia de que el empleado admire

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

Las consecuencias negativas se reflejan en los resultados que estas acciones han generado, por lo que sólo han conseguido ver el problema educativo desde una sola perspectiva, que los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes es debido a la pobre gestión que realiza el docente en el aula. Por tal motivo en esta investigación se ha decidido ampliar la visión, para destacar que otros factores imprescindibles tienen influencia sobre la calidad de la educación. Partiendo de esta premisa, estudiamos la gestión que realizan los directores, quienes son los responsables de liderar el futuro de las instituciones educativas para el logro de ciertos objetivos trazados.

Por esto conviene que el director tenga ciertas características tanto personales como profesionales, con las que podrá gestionar con éxito la calidad del servicio educativo en la institución a su cargo. Debería ser un líder educativo, guía, conductor, visionario y estratega.

Por estos motivos es necesario conocer cómo lideran los directores de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima, porque seguramente hay unos más eficaces y eficientes que otros.

Entonces la tarea se hace cada vez más necesaria de identificar qué estilo de liderazgo es el más eficaz en la gestión educativa, para lo cual en este estudio se tomó en cuenta el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional surge a partir de James McGregor Burns y Bernad M. Bass, que describieron una serie de cualidades.

Existen algunas características de este tipo de liderazgo como que nos son útiles en la investigación:

- Aproximación personal al trabajador, el trabajador deja de ser un activo que genera ganancias y lo tomamos como lo que realmente es “una persona”.
- Se estimula al trabajador intelectualmente, haciendo que comparta sus ideas de mejora para la institución o empresa.
- Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- Generamos la participación del trabajador en los logros de la institución.
- Los esfuerzos se enfocan más en las metas a largo plazo que a corto plazo.

En este tipo de liderazgo tanto líder como trabajadores pasan por un proceso con el fin de avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la institución y en las personas que la conforman.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

Es muy conveniente dotar de amplia generalidad a los trabajos de investigación a fin de ampliar su utilidad y validez, pero ello implicaría estudiar una gran cantidad de *Instituciones Educativas Estatales* en una amplia extensión geográfica lo que sería prohibitivo en términos de tiempo y dinero para un solo investigador. Afortunadamente la Teoría del Muestreo estadístico resuelve la cuestión permitiendo el estudio de una Muestra pequeña de instituciones educativas, en un lugar específico del territorio, asegurando que los resultados serán equivalentes a los del estudio completo, siempre y cuando se cumplan algunas condiciones que aseguren la representatividad de la Muestra escogida.

1.2.2. Delimitación social

Esta investigación fue desarrollada para determinar la existencia del liderazgo transformacional de los directores en la gestión educativa de la UGEL 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

1.2.3. Delimitación temporal

Esta tesis se desarrolló en el año 2017, además no tuvo la necesidad de buscar datos de años anteriores.

1.2.4. Delimitación conceptual

Para la presente investigación se tomará bibliografía científica que permita desarrollar las variables, dimensiones e indicadores con la debida rigurosidad que esta exige a fin de determinar un modelo de liderazgo transformacional, de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

1.3. Problemas de Investigación

1.3.1. Problema Principal

¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Transformacional y el mejoramiento de la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017?

1.3.2. Problemas Secundarios

¿Cuál es la relación entre el desempeño del Líder y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores – Lima, en el año 2017?

¿Cuál es la relación entre el ejercicio en la práctica del Líder con la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores – Lima, en el año 2017?

¿Cuál es la relación entre la cultura del Líder y la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017?

¿Cuál es el grado de mejoramiento de la Gestión Educativa de los directores en relación al Liderazgo transformacional y el mejoramiento de las Instituciones

Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores -Lima, año 2017?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación del Liderazgo Transformacional con el mejoramiento de la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar la relación del desempeño del Líder en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N°01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.
- Establecer la relación del ejercicio en la práctica del Líder en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.
- Señalar la relación de la cultura del Líder en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.
- Precisar el grado de mejoramiento de la Gestión Educativa de los directores en relación al Liderazgo transformacional y el mejoramiento de las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

1.5 Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación

1.5.1 Justificación

Se considera que las instituciones educativas y empresas en general hoy en día están centrando su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva, donde se establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá de la calidad

de sus líderes. Uno de los activos más importantes de las instituciones ya sean públicas o privadas son las personas, por lo que el líder debe saber conducir, guiar, motivar e integrar al personal dentro de un ambiente de comunicación interpersonal, generando así un clima laboral favorable en la organización, que permita que sus trabajadores entre sí puedan llegar a un punto de vista común donde puedan comprender y cooperar para lograr los objetivos y fines institucionales.

Dentro de las competencias vitales que debe desarrollar y afianzar un líder es la necesidad de un sutil conocimiento de la forma como las personas “escuchan” sus comunicaciones. Están conscientes que requieren decir el mismo mensaje un sin fin de veces, en diferentes maneras, dirigido a todos los niveles existentes en su respectiva área de influencia, con la finalidad de transmitir en forma clara y concisa las ideas más importantes, que se tienen que comunicar.

La comunicación en una institución, conocida como la comunicación organizacional, es un factor determinante en el éxito de una empresa; una eficiente comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una deficiente comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos

Mediante el presente estudio, los directores de las IE podrán entender mejor la relación entre el liderazgo y la gestión educativa, si fuese necesario, revisar las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización, e implementar las estrategias para mejorar la gestión de directores y docentes.

La presente investigación permitirá contribuir con la investigación sobre el tema en nuestro medio, abriendo nuevos horizontes de estudio y estimulando el interés de los profesionales por el tema y del Magisterio en general ya que se presenta un problema bastante serio y que debe ser resuelto de manera urgente.

La investigación se realiza para poder aplicar en la práctica uno de los tantos conceptos que involucran al Desarrollo Organizacional: “Liderazgo y Gestión Institucional” y las repercusiones que puede tener para la organización en general,

lo cual puede ser muy beneficioso al entender la relación Liderazgo – productividad en los directivos y que sirva como modelo a los docentes.

Fred Luthans, investigador prolífico en el liderazgo, dijo en su libro *Organizational Behavior* (2005) que “el liderazgo tiene bastante de una caja negra o concepto inexplicable”. El sistema de liderazgo se refiere a como se ejerce el liderazgo de manera formal o informal, en una Organización, en una Organización; estos elementos incluyen como se tratan las decisiones clave, como se comunican y llevan a cabo en todos los niveles. El sistema de liderazgo incluye estructuras y mecanismos para la toma de decisiones, la selección y el desarrollo de líderes y administradores, así como el refuerzo de los valores, directrices y expectativas de desempeño; construye lealtades y trabajo en equipo con base en valores compartidos, motiva la iniciativa y la toma de riesgos y somete la Organización al propósito y la función. Un sistema de liderazgo eficaz incluye también mecanismos para la autoevaluación y mejora de los líderes.

1.5.2 Importancia

El problema que se examina es prioritario en el ámbito de gestión en la educación ya que actualmente se vienen planteando nuevas formas de trabajo que producen cambios en el tipo y forma de liderazgo los cuales priorizan el trabajo en equipo, esto hace que esta investigación sea prioritaria.

1.5.3 Limitaciones.

Entre las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación, tenemos:

- Al tratarse de un diseño correlacional, no longitudinal no se podrá obtener información sobre la evolución de las variables a través del tiempo
- Investigar de manera individual y no grupal como se estila en la mayoría de países, esto facilita el coste de la investigación
- Otra limitación y muy importante es la dificultad que se presenta para obtener los datos, es decir la burocracia también llamada conducto regular, demora demasiado la obtención de los permisos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Antecedentes Internacionales:

- **Acuña (2010)** analiza la *implicancia del liderazgo en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú, durante el período comprendido entre julio del 2008 y abril del 2010*. El propósito de la investigación fue determinar la forma cómo el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada.

El análisis de la información permitió determinar que los jefes y los trabajadores demostraron que ejercen un proceso de autocontrol y automotivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; que un porcentaje alto de jefes, el 86%, tienen el estilo orientado a los resultados y que dentro de éste grupo, los jefes con estilo participativo, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, determinando un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades. Asimismo, al haber encontrado una asociación entre los estilos de

liderazgo directivo y poco solidario, con un bajo índice de satisfacción con el clima laboral, es recomendable que Telefónica del Perú cree programas de sensibilización y/o capacitación a los jefes, en temas de liderazgo. Se encontró también que el estilo de liderazgo orientado a los resultados, genera mayor satisfacción en los clientes.

Las conclusiones determinaron que el 100% de los jefes prefiere un sistema de auto-control, pues tienen claro lo que se espera de ellos y se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; el 98% de los trabajadores piensa lo mismo. El 86% de los jefes encuestados resultó ser un líder orientado a resultados, es decir, alguien que destaca la importancia del desempeño y confía en sus colaboradores para alcanzar las metas y objetivos trazados. Las pruebas estadísticas aplicadas a las cuatro situaciones hipotéticas planteadas en las encuestas para determinar el estilo de liderazgo de los jefes, revelan que los trabajadores si están en capacidad de identificar el estilo de liderazgo de sus jefes. En relación al clima laboral, se ha encontrado que los estilos de liderazgo participativo y orientado a resultados, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores.

- **Pedraja (2009)** señala que, en el desarrollo de esta investigación, se estudió *la existencia o no de una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y los resultados que los estudiantes obtienen en la prueba nacional del sistema de medición de la calidad de la educación*. Para este efecto se trabajó con una muestra de 21 escuelas de enseñanza básica de la ciudad de Arica, Chile. Las Conclusiones abordan en sus resultados que el estilo de liderazgo transformacional influye positivamente sobre la calidad de los colegios, el estilo transaccional no tiene efecto estadísticamente significativo, en tanto que el estilo "laissez faire" afecta negativamente los resultados en el sistema de medición de la calidad de la educación.

- **Cuadra (2007)** señala que *el liderazgo es uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, generando un cúmulo importante de investigación*. Dentro de los hallazgos relevantes que se encuentran en la literatura científica especializada, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como satisfacción y clima laboral. Considerando lo anterior, el presente estudio tiene como propósito confirmar, en una muestra local (Arica), las relaciones de liderazgo transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura con satisfacción y clima organizacional. Los resultados dan cuenta de las relaciones entre liderazgo y las variables dependientes. Las conclusiones indican que el objetivo inicial de este trabajo era comprobar las relaciones existentes entre variables asociadas al liderazgo (transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura) e indicadores subjetivos de satisfacción y clima. Cada una de las relaciones hipotetizadas se confirmaron mediante los análisis estadísticos correspondientes. Por tanto, se puede establecer que, liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral, encontrándose que el liderazgo explica el 49% de la varianza del clima general y un 31% de la varianza de la satisfacción laboral, lo cual no constituye un hecho menor, siendo, una de las variables que más peso tiene en la organización.
- **Salazar (2009)** indica que *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 participe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.

En base a estos señalamientos, es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas.

Las conclusiones, señalan que la gerencia actual que se realiza en las instituciones educativas son objeto de estudios, pues la misma según los hallazgos producto de la investigación realizada está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos. En consecuencia, un gerente educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional, para dirigir eficientemente la institución tomando en cuenta que la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización.

- **Salazar (2011)** indica que, durante las cinco décadas pasadas, *los países han marcado una transformación en materia económica, social, política, científica y tecnológica*. Este avance en el siglo XXI es con mayor velocidad. Se generó innumerables problemas sociales que afectaron a la educación. La UNESCO propone y promueve la ejecución de reformas educativas con la finalidad de la mejora de la calidad educativa, para elevar el nivel de vida de la humanidad.

La gestión de las instituciones educativas contribuye a administrar la educación y exige tener capacidad, mayor profesionalismo y liderazgo en el uso de los instrumentos de gestión para la calidad educativa. El liderazgo, hoy en día, es

un tema que sigue en el tapete de las decisiones de cualquier grupo de humanos que busca el bienestar colectivo.

Desde el aspecto pedagógico, el propósito del presente trabajo de investigación, busca precisar la relación entre liderazgo transformacional del director y la gestión educativa en el aspecto institucional, pedagógico y administrativo. Tiene que ver con los buenos y excelentes resultados: el desempeño personal y profesional de los docentes, planificación curricular innovadora, desarrollo de proyectos de innovación pedagógica, y esto debe repercutir en los estudiantes con una formación integral en los aspectos físico, afectivo y cognitivo, que desarrollen capacidades, valores y actitudes en las ciencias y humanidades.

Finalmente, el trabajo ha establecido un conjunto de conocimientos que podrían mejorar el liderazgo transformacional del director y la gestión educativa, tanto en el aspecto institucional, pedagógico y administrativo, ya que el éxito o el fracaso dependerán de los directivos.

- **Martins F., Cammaroto A., Neris L., y Canelón E..(2009).** *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*, señalan que 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 participe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.

En base a estos señalamientos, es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y

establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas.

Caracterización del liderazgo transformacional gerencial.

El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

- **Gerstner (1996)**, *El proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas*. Existen muchas formas de que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características.

Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización.

Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. Es el gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Los gerentes tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto, en los

últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología.

Antecedentes Nacionales:

- Martínez (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis), concluye que el liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos.

A continuación, presentamos las conclusiones de la investigación:

- 1 Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.
- 2 Todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
- 3 Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.
- 4 Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

- Espíritu de la Cruz (2017), *Liderazgo transformacional y gestión educativa del director en el clima institucional de las II.EE. de la UGEL 15, Distrito San Antonio - Huarochirí, 2016.* – (Tesis doctoral).

Conclusiones:

- ✓ Primera: Los resultados obtenidos en el contraste de la hipótesis general (tabla 17), se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, rechazándose la hipótesis nula, y se determina que el clima institucional se debe al 6.20% del liderazgo transformacional y gestión educativa del Director, en las II.EE. de la UGEL 15, Distrito San Antonio - Huarochirí, 2016
- ✓ Segunda: Los resultados obtenidos en el contraste de la hipótesis específica 1 (tabla 22), se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, rechazándose la hipótesis nula, y se determina que la identidad institucional del clima institucional se debe al 7.00% del liderazgo transformacional y gestión educativa del Director, en las II.EE. de la UGEL 15, Distrito San Antonio - Huarochirí, 2016
- ✓ Tercera: Los resultados obtenidos en el contraste de la hipótesis específica 2 (tabla 24), se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, rechazándose la hipótesis nula, y se determina que las relaciones interpersonales del clima institucional se deben al 6.30% del liderazgo transformacional y gestión educativa del Director, en las II.EE. de la UGEL 15, Distrito San Antonio - Huarochirí, 2016
- ✓ Cuarta: Los resultados obtenidos en el contraste de la hipótesis específica 3 (tabla 26), se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, rechazándose la hipótesis nula, y se determina que la dinámica institucional del clima

institucional se debe al 15.60% del liderazgo transformacional y gestión educativa del Director, en las I.I.EE. de la UGEL 15, Distrito San Antonio - Huarochirí, 2016.

- Escandón (2012). *Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red n° 8 – Callao*. (Tesis doctoral).

Conclusiones

Del análisis de los resultados obtenidos, se plantean las siguientes conclusiones:

- ✓ Con relación al primer objetivo específico se constató que los directores de la Red N° 8 del Callao cuentan con escasas habilidades para ejercer un liderazgo transformacional.
 - ✓ Con relación al segundo objetivo específico se constató que los directores de la Red N° 8 del Callao cuentan con regulares habilidades para ejercer un liderazgo transaccional.
 - ✓ Con relación al tercer objetivo específico se constató que los directores de la Red N° 8 del Callao cuentan con escasas habilidades para ejercer el liderazgo Laissez Faire.
 - ✓ Con relación al objetivo general se concluye que el estilo de liderazgo con predominancia regular es el transaccional y algunos directivos practican el liderazgo transformacional y laissez faire.
- **Núñez (2002)**, considera *seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad*.

La habilidad mental, está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la organización, pero manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr. A pesar de lo expresado por Núñez, en este aspecto, consideramos que el líder de la organización, lo que debe tener habilidades y destrezas acordes a sus funciones para el rol para el cual fue asignado. Entre los cuales están la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al optimizar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con su entorno. La madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa.

Comunicación y liderazgo en la gerencia del director

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro en cualquier institución educativa. El director es indudablemente en el ámbito educativo un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo se logran el éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

- **Rodríguez (1993)**, *La comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella y en sus constantes intercambios*, para ello utilizar tres niveles de comunicación, la intrapersonal (la que realiza consigo

mismo), la comunicación interpersonal (el diálogo y trato directo con otros) y la comunicación social que coincide con la interpersonal (se realiza de una persona hacia un grupo como profesor y alumnos, el artista con el público, un orador con su auditorio, entre otros).

Entre las funciones que cumple la comunicación, se debe mencionar también la relacionada con la participación en la mejor forma de tomar decisiones. En una comunicación eficaz, se le facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger. En consecuencia, la toma de decisiones sólidas dependerá del conocimiento que se tenga de los hechos.

La delegación de funciones en el ámbito del liderazgo transformacional.

Delegar significa compartir autoridad y responsabilidad para que se realice un trabajo, partiendo de que compartir es el mejor medio del cual dispone el gerente para fomentar en el personal la estimación propia en el sentido de que están realizando algo que a su vez conduce a más acción. Es algo más que asignar tareas y mantener el personal de la organización ocupado, es incentivar positivamente ya que el hombre prefiere decidir por sí mismo puesto que es un heredero natural que cuando trabaja en una empresa por razones de organización debe adecuarse a un esquema de jerarquía. Es un proceso que constituye en sí un acto de fe, por el cual un individuo ve a su colaborador cometer un error, acepta el precio de este, entendiendo que es propio de todo proceso de aprendizaje y se dispone a pesar de ello a que no cometa muchos más.

- **Crissien J., (2013).** *Gerencia del Siglo XXI*. El autor señala que el cambio es más rápido que nunca, la tecnología genera nuevos modelos gerenciales, los mercados se abren, el paradigma de la competitividad y la productividad. Los gerentes modernos estamos expuestos a muchas presiones generadoras de estrés; hecho que, según la OMS (Organización Mundial del alud), está

entre las tres enfermedades que cobran más muertes en el mundo. EL campo de juego gerencial ha cambiado: por ende, la gerencia del siglo XXI requiere un perfil de administrador-gerente diferente. Este nuevo gerente se debe tornar líder y administrador. Las cosas se administran, la gente se lidera, se gerencia. Por esto el gerente líder del siglo XXI se debe formar, capacitar, entrenar en aquellas habilidades-competencias requeridas por este nuevo entorno. Por tal razón debe generar dos sets de competencias: las de gerente integral y el desarrollo de la capacidad directiva.

- **Perdomo A., (2010).** *Los Gerentes del Siglo XXI.*- Refiere que un buen gerente sabe que debe formular un procedimiento para tomar decisiones que garantice que todas las alternativas sean consideradas y que cada decisión tomada, sea la que mejor convenga ante las circunstancias. Este gerente o decisor deberá actuar en función de objetivos, valores, información, actitudes y preferencias hacia la búsqueda de alternativas y coadyuven al logro de resultados óptimos para la organización y para la sociedad en su conjunto. Asimismo, debe:
 - a. Tener pendiente los adelantos tecnológicos y las nuevas realidades económicas y sociales, generan la necesidad de un compromiso y de un cambio hacia nuevas formas de pensar de decidir y de actuar.
 - b. Plantear escenarios futuros tendentes a configurar el perfil de la organización eficiente del mañana, y que desarrollen y fomenten la participación como elemento vital del compromiso.
 - c. Crear actitudes clásicas e implementar una nueva filosofía de la organización, así como una nueva ideología del trabajo, cuyo centro de atención sean el crecimiento, la realización y la promoción del hombre.
 - d. Un gerente debe estar al tanto de las exigencias y realidades globales,

entendiendo lo más destacado de la situación social del mundo.

- e. El gerente no está exento de tentaciones y dilemas éticos que debe ser capaz de superar para mantener su integridad y credibilidad, valorando la gerencia, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para el logro del desarrollo y transformación.
- f. Para el siglo XXI una característica que debe resaltar en un gerente es una actitud abierta, capacidad de respuesta rápida, adaptación y sobre todo la creatividad en adición a una amplia capacidad para escuchar.

- **Hernández Y. (2011).** *Nuevo rol del docente del siglo XXI*, señala que el cambio en el concepto del rol de docente en el siglo XXI, tiene enormes implicaciones en el mundo moderno tanto a nivel global, regional y local la competitividad por el conocimiento ha producido la necesidad de introducir un hombre nuevo con más competencia cognitivas, humanas con el objetivo de articularse de forma efectiva a los fenómenos que se producen en la sociedad del conocimiento, revisemos ese nuevo rol del docente en el socialismo del siglo XXI bajo una mirada Hermenéutica:

✓ **La Hermenéutica “Clásica”**

Como disciplina filosófica fue elaborada especialmente por F. Schieirmacher y W. Dilthey. Según W. Dilthey la Hermenéutica no es sólo una técnica auxiliar para el estudio de la historia de la literatura y de las “ciencias del espíritu”, sino que es un método que permite fundamentar la validez universal de la interpretación histórica.

Desde el punto de vista filosófico, la línea de investigación iniciada por Dilthey en el siglo XIX y que se proyectó a través del neokantismo (Windelband, Richert) y Weber, ha sido continuada por Gadamer, Ricoeur y Habermas.

✓ **La Hermenéutica “Moderna”**

Gadamer se ha preocupado por superar tanto la hermenéutica clásica de la interpretación de los textos, como la hermenéutica romántica de Schleiermacher y Dilthey, mediante la investigación fenomenológica.

✓ **La Hermenéutica “Postmoderna”**

Como ciencia es la que deseamos construir, donde el hombre es la esencia de la discusión para la comprensión, explicación e interpretación de los nuevos momentos históricos.

La interpretación hermenéutica no debemos verla únicamente como una disección conceptual del objeto de investigación, sino también como una ciencia aplicada por el docente para la comprensión, explicación e interpretación de sus dimensiones humanas y la evolución dialéctica en los modos de producción según Marx, Esa comprensión, explicación e interpretación científica surge del estudio histórico tendencial de lo que se desea investigar, en un contexto y con una intencionalidad objetiva, no desvinculada de ese complejo mundo de relaciones que desde todo texto y contexto se revela, se necesita, ante todo, una interpretación humanista ante toda posición científica, el hombre es el protagonista de todos los cambio en la humanidad.

La hermenéutica como una ciencia de la comprensión, explicación e interpretación propone nuevos fundamentos teóricos para analizar las relaciones humanas que necesita el ser, para ampliar su cosmovisión en el contexto educativo y de esta manera abrir la necesidad dialógica de nuevas formas de entendimiento sobre el significado de la realidad como diversa y compleja.

La hermenéutica en principio significaría el arte de interpretar libros sagrados pero este no es su sentido exclusivo- recordemos que esta ciencia sigue considerándose virgen – su continuidad en la historicidad (como un tiempo

infinito), da cuenta de la hermenéutica y como ésta nos sirve para aceptar a la interpretación como un proceso de ruptura en los efectos no intencionales de un orden interpretativo de univocidad.

2.2 Bases teóricas

- **Liderazgo Transformacional**

Como se muestra en el marco histórico, el liderazgo ha sido investigado, desde hace mucho tiempo y cada vez más adquiere mayor importancia en las organizaciones; esto se debe a que el liderazgo es el factor clave que llevará al éxito a las organizaciones, especialmente en tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad.

Pero, ¿Qué es el liderazgo?, en este acápite se presentan los conceptos y fundamentos teóricos de connotados investigadores con la finalidad de identificar las características y estilos de liderazgo que producen mejores resultados en la gestión y que pueden considerarse como referenciales.

Chiavenato, citado por Nistal (1993), lo define así: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.231). El autor nos confirma que el líder influye para resolver algún problema que se presente o cualquier tipo de situación, si el líder no tiene la capacidad de transmitir la idea e influenciar sobre los trabajadores, no realiza su función de líder de manera óptima.

John C. (2008) indica que, “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior” (p.67), Para este autor el nivel del liderazgo se mide en resultados, estos los obtiene el grupo humano que tiene a su cargo.

El mercado empresarial está cambiando con tanta rapidez que muchos de los productos y servicios que satisfacían los gustos y necesidades del consumidor

hace unos pocos años ahora se han quedado obsoletos. El liderazgo proactivo enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta.

Para **James A. (1996)** el liderazgo es el “Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.” (p.39), con esto el autor nos indica, que el líder, no solo debe influenciar como nos dice Chiavenato, sino también debe dirigir.

Del mismo modo el liderazgo, se manifiesta ante la existencia de determinadas relaciones entre un individuo y un grupo, sea este grupo del tamaño o la forma que sea, ante el cual aquél debe satisfacer necesidades o ciertas expectativas. Es una acción interpersonal por cuanto quien actúa como líder espera influir sobre ese individuo de modo intencional, bien sea, por poder u autoridad.

- **Enfoques del Liderazgo**

- ✓ **Enfoque de rasgos**

Stodgill citado por Chiavenato (2008) destaca entre los estudiosos interesados en el análisis de los rasgos como foco del concepto de liderazgo, es decir, analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas; concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica.

- ✓ **El enfoque conductual**

También llamado enfoque centrado en las conductas de los líderes, surge como consecuencia de la limitación del enfoque de los rasgos, es decir, dado que la clave no se encontraba en quienes eran los líderes, el análisis se dirige a investigar lo que hacen. Destacan dentro de este enfoque, los

aportes de las Universidades Ohio, Michigan y Harvard, así como la denominada Grilla Gerencial de Blake y Mounon.

Se identificaron esencialmente dos tipos de conductas: comportamiento centrado en la realización de tareas, y el comportamiento dirigido hacia las relaciones interpersonales.

- ✓ **Blake citado por Chiavenato (2008)** utilizó una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo. El comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro. Este modelo generó cuatro estilos básicos de liderazgo: centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea, centrado en las necesidades de las personas, pretender estar muy ocupado con poco interés por el cumplimiento de objetivos como por las personas, y centrado en ambas direcciones: la consecución de objetivos y la atención a las necesidades de las personas.

Los enfoques de contingencia y situacionales

Surgen como respuesta al hecho de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que aislar unos cuantos rasgos o conductas preferidas. La importancia de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales. La relación entre los estilos de liderazgo y la eficacia indicaba que los estilos de liderazgo eran apropiados según las condiciones de cada situación, y que se debían tener en consideración variables como la madurez de los colaboradores, el temperamento y carácter del líder y los colaboradores, las circunstancias de tiempo, tarea y lugar, entre otras.

- ✓ **Tannenbaum R., y Schmidt W., (1972)** presentaron una gama de estilos de liderazgo como un continuo que se mueve desde el comportamiento autoritario o centrado en el jefe en un extremo (el líder toma las decisiones, ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan), hasta un democrático o centrado en los subordinados (el líder comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual) en el otro extremo. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo: el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación.

- ✓ **Fiedler citado por Robbins (2008)** formuló su modelo de liderazgo a partir de la contingencia y fue elaborado para lograr la eficacia del liderazgo. Postula que el nivel de desempeño del grupo o de los grupos, dependerá de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. Ideó un instrumento, al que denominó Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido, para medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales que le permitió postular tres criterios situacionales relevantes: Las relaciones de Líder – Miembro (grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder), Estructura de tarea (grado en que están sistematizadas las asignaciones de trabajos) y Poder de Posición (grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo).

- ✓ **House (2013)**, indica que es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State; postula que un líder eficaz se aprecia por el impacto positivo en los subalternos al motivarlos adecuadamente, por la capacidad de estos para tener un desempeño productivo y por su grado de satisfacción. El líder tiene como misión el ayudar a sus colaboradores a alcanzar sus metas y proponerles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los

objetivos globales del grupo u organización. Se plantean cuatro tipos específicos de conducta del líder: directiva, de apoyo, con participación y de logro que, a diferencia del planteamiento de Fiedler, se pueden llevar a la práctica por un mismo líder en diferentes situaciones; es decir, el enfoque de la Trayectoria - Meta proporciona más flexibilidad que el modelo de Fiedler.

- ✓ **Vroom y Yetton (2007)**, en el modelo de líder señalan que la toma de decisiones participativa se aplica según sea la situación particular; se muestran diferentes estilos de liderazgo a utilizar en situaciones diversas, especificando que no hay un estilo único de liderazgo para todas las situaciones pero que no debe existir ninguna influencia en la metodología que se utilice en otras situaciones. Se observan dos criterios de eficacia: la calidad de la decisión (uso de un procedimiento en el que los colaboradores puedan participar y tomar decisiones) y la aceptación de la misma (compromiso de los colaboradores con la decisión).

- ✓ **Reddin citado por Robbins (2009)**, refiere que el modelo 3D está orientado al logro de la efectividad gerencial al ser considerada lo más importante en la administración; la tarea más importante del administrador es ser efectivo, por ello el enfoque de Reddin se dirige hacia el incremento de la efectividad gerencial a partir del uso de la teoría en situaciones específicas de trabajo. Los administradores necesitan aprender a manejar sistemas sociales y a desenvolverse en ellos. El modelo 3D supuso un gran avance en el desarrollo de un modelo práctico de Liderazgo. Se basa en las dos dimensiones descritas por el grupo de Ohio (orientación a la tarea y orientación a la relación), pero además aporta una tercera dimensión que llama efectividad (resultado de utilizar el estilo correcto de liderazgo en una situación determinada).

- ✓ **El enfoque del liderazgo transformacional.** Ocurre cuando tanto los líderes como los colaboradores aumentan entre sí su motivación y sentido de lograr grandes objetivos; de otro lado, el liderazgo transaccional implica una transacción entre los líderes y sus colaboradores, como la entrega de premios materiales o psicológicos a los colaboradores por el logro de los objetivos del líder. Los dos modelos más representativos de este enfoque son el liderazgo transformacional de Kouzes y Posner y el liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.

- ✓ **Bass y Avolio (2007)**, señalan que la teoría de liderazgo transformacional y transaccional surge en respuesta a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como la calidad, la innovación, los frecuentes cambios organizacionales, la necesidad de una planificación estratégica creativa y la orientación hacia los clientes, entre otros. El modelo de Bass de liderazgo transformacional se basa en los conceptos fundamentales de Burns, quien distingue dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: transaccional (énfasis en intercambios entre el líder y sus colaboradores quienes reciben cierto valor como resultado de su trabajo) y transformacional (enfocado en elevar el interés de los colaboradores en priorizar el bienestar del grupo sobre los individuales).

- **Características del Liderazgo**
A fin de tener un mejor entendimiento de las características del líder, se definen las características del líder clasificándolas según su relación con las cualidades, habilidades, expectativas y exigencias de la situación con los conocimientos, procedimientos y actitudes del líder; luego se presenta un cuadro resumen.

- **En el blog de Work Meter (2013)**, se detalla que las Características relacionadas con las cualidades, habilidades y necesidades del líder), **son:**

- ✓ **Carisma:** la habilidad natural para atraer y seducir personas es muy necesaria en un líder. Un líder con carisma permite ganarse al equipo de trabajo y que estos saquen lo mejor de sí mismos para el beneficio de la empresa. El carisma te hace único y atractivo para los demás; aprende a sacar partido de ello. El líder siempre sobresale por encima del resto.

- ✓ **Organizativo:** obviando la parte de que debe tener un conocimiento profundo sobre la empresa, el líder tiene que saber manejar y organizar los recursos que tiene a su disposición. Deberá tener todo bajo control y estar atento a futuros conflictos que puedan surgir y tener buena capacidad de reacción así como de resolución de problemas.

- ✓ **Visionario:** no se trata únicamente de tener una buena idea sino de que esta sea única y encima poder llevarla a cabo. Todo líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los problemas, por detectar oportunidades que sólo él ve, por estar en constante búsqueda de la perfección y de ir siempre por delante.

- ✓ **Comunicador:** el líder tiene que ser un buen orador para transmitir de manera acertada sus pensamientos con el resto del equipo. Esta habilidad le va a permitir “vender” sus ideas de manera sugerente y persuasiva. Si no se es capaz de hacer comprender el mensaje de forma clara, entonces el mensaje deja de tener sentido.

- ✓ **Entusiasta:** muy relacionada con la anterior ya que debe saber transmitir todo este entusiasmo al resto de personas para que crean en él y que perciban el mensaje del líder como una meta positiva tanto para ellos como para la organización. Tiene que conseguir que todo el equipo le siga y remen en la misma dirección.

- ✓ **Resolutivo:** el líder quiere resultados ya que al fin y al cabo es lo más importante. Y los quiere rápido. Debe poner solución a los problemas que vayan surgiendo de manera inmediata y efectiva. Toma decisiones, es valiente y no se esconde ante sus posibles consecuencias.

- ✓ **Disciplina:** el líder basa su éxito en su capacidad de liderazgo y en el arte de la convicción, pero en ocasiones tiene que saber imponer su autoridad cuando la situación lo requiere. Es comprensivo sí, pero no es blando ni se empequeñece ante los problemas. Debe saber transmitir la exigencia no sólo a su equipo de trabajo sino también a sí mismo.
 - ✓ **Creativo:** todo liderazgo debe rebosar creatividad para proponer soluciones innovadoras. El líder tiene que ser atrevido y poder ver situaciones desde nuevas perspectivas. Un líder creativo es capaz de fomentar ideas novedosas y enfrentarse a los riesgos que estas puedan generar.
 - ✓ **Negociador:** un buen líder es un gran negociador que trata con clientes, empleados, proveedores etc. Sabe venderse muy bien él y sus ideas a través de la persuasión y la convicción ya que presenta sus argumentos de forma que consigue ganarse la atención de la otra parte.
 - ✓ **Honesto:** la última pero no menos importante. La honestidad es un valor ético que debe estar presente en cualquier persona con liderazgo. Si el equipo detecta esta honestidad, comprenderá que están delante de un líder que no les va a dejar en mitad del camino y tendrá su confianza ganada.
- **En el blog de Work Meter (2013),** se detalla que las **características** relacionadas con las necesidades y expectativas del grupo son:
 1. Capacidad de comunicarse. Expresa con claridad sus ideas y sus instrucciones; sabe escuchar y considera lo que sus colaboradores le expresan; propicia la participación del personal facilitando los medios y ofreciendo soporte o apoyo.
 2. Tiene conocimiento técnico del área donde se desenvuelve. Conoce los procesos y procedimientos del área que lidera y su interrelación con otras áreas dentro y fuera de la organización.

3. Es motivador. Orienta el esfuerzo de los colaboradores a alcanzar las metas personales y organizacionales; enseña, delega funciones y crea oportunidades para todos; es el entrenador del equipo que aconseja, guía, apoya, observa cosas que se pueden mejorar y crea sistemas de recompensa.
 4. Sentido de pertenencia El líder crece y hace crecer a su gente; tiene carácter de miembro, es decir, pertenece al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
 5. Compromiso. Se involucra en las actividades, procesos, metas de la organización y de sus colaboradores, valorando su contribución; busca el sentido de pertenencia de sus colaboradores con la organización.
- En el blog de Work Meter (2013), se detalla que las **características** relacionadas con las exigencias o requisitos de la situación, son:
 1. Está informado. El líder tiene, además del conocimiento técnico del área donde se desenvuelve, conocimiento cabal de la organización, del entorno nacional e internacional, de las tendencias del mercado, del contexto económico, del desarrollo tecnológico, etc. del sector al que pertenece su organización.
 2. Capacidad de planeación y organización. Diseña los planes de acción; estructura la realización de las actividades, asignando funciones al personal y distribuyendo convenientemente los recursos, con la finalidad de alcanzar las metas.
 3. Se adapta al cambio, es flexible. Con actitud para inspirar a las personas de su entorno a actuar en un medio competitivo; tiene capacidad de acomodarse a distintas situaciones para responder oportunamente a los cambios.

4. Sabe negociar. Establece acuerdos, en previsión de conflictos; con habilidad de ejercer control sobre las circunstancias y personas; se documenta y planifica su tiempo; conoce con precisión sus propios intereses y los de la otra parte. Crea un ambiente de cordialidad y de respeto.
5. Proactivo. Desarrolla proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades; influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones y crea caminos.
6. Es Innovador. Está siempre en la búsqueda de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, de crear valor para su organización, de mantenerla competitiva.

- **Moll (2014)**, indica que los tipos de liderazgo, son los siguientes:

1. Liderazgo autoritario.

- Posee visión de futuro.
- Motiva constantemente a sus alumnos.
- Hace que sus alumnos perciban que lo que hacen es importante para ti y para ellos.
- Da tareas individuales, pero siempre pensando que dichas ideas tienen un valor global.
- El alumno sabe en todo momento cuál es su objetivo y cuál es su recompensa.
- El objetivo marcado es claro, pero a la vez tiene una cierta flexibilidad.
- Permite la innovación.
- Permite la experimentación.
- Acepta los riesgos.

No Funciona Cuando:

- Docente y alumnos tienen unos conocimientos iguales o muy parecidos, ya que estos lo conciben como un docente presuntuoso o poco informado.

- Se abusa del despotismo y la intransigencia.

2. Liderazgo *coach*.

- Ayuda a los alumnos a tomar conciencia de sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- Es capaz de definir cuáles son las aspiraciones personales, académicas y profesionales de sus alumnos.
- Ofrece una gran cantidad de instrucciones porque pauta las tareas.
- Ofrece mucho *feedback* a sus alumnos.
- Delega tareas con frecuencia, incluso las que se consideran complejas.
- Defiende el error como una forma más de aprendizaje.
- Defiende el valor del diálogo como herramienta para aumentar la responsabilidad entre sus alumnos.
- Verbaliza el compromiso ante sus alumnos.

No Funciona Cuando:

- Los alumnos manifiestan muy pocas ganas de aprender.
- Los alumnos manifiestan una falta considerable de motivación.

3. Liderazgo conciliador.

- Valora a sus alumnos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de las mismas.
- Busca en todo momento un buen clima de trabajo.
- Concede mucha importancia a la lealtad.
- Defiende cierto grado de autonomía en el aprendizaje.
- Practica el refuerzo positivo incondicional, es decir, trabaja para aumentar el autoconcepto y la autoestima de sus alumnos verbalizando sus logros y aciertos.
- Promueve la armonía dentro del grupo, así como la moral de sus alumnos.

No Funciona Cuando:

- El docente abusa del elogio.

- El docente no ofrece soluciones a corto o medio plazo que puedan satisfacer al alumno.

4. Liderazgo democrático.

- Invierte mucho tiempo en recopilar ideas.
- Trabaja con la intención de tener el respaldo de sus alumnos.
- Busca constantemente en el grupo conseguir confianza, respeto y compromiso.
- Fomenta la flexibilidad y la responsabilidad a la hora de trabajar porque tiene muy en cuenta las opiniones y decisiones de sus alumnos.
- Es muy realista en cuanto a la consecución de objetivos.

Inconvenientes:

- Se ralentiza con consecución de objetivos, dada la pluralidad de opiniones.
- Favorece poco la cohesión de grupo al fomentar tanto la participación.

5. Liderazgo ejemplarizante.

- El docente tiene un alto rendimiento en su trabajo y lo demuestra constantemente.
- Se obsesiona por hacer las tareas mejor y más rápido y lo exige también a sus alumnos.
- Busca el mismo nivel y exigencia en todos sus alumnos.
- Tiene las ideas claras, pero no siempre es capaz de transmitir las con claridad al grupo.
- Fomenta la desmoralización y el abandono debido a la alta tasa de exigencia.
- El alumno se preocupa más por adivinar lo que quiere el docente que no por su trabajo en el aula.
- No hay flexibilidad.
- Desaparece la responsabilidad.

- Las tareas son, por lo general, repetitivas, mecanizadas y aburridas.
- El alumno ve poca recompensa en su esfuerzo.
- Manifiesta poca sensibilidad por la atención a la diversidad.

Puede Funcionar Cuando:

- Los alumnos son homogéneos, están muy motivados, son muy competentes en sus tareas y requieren de poca atención o seguimiento individualizado.
- Hay que realizar alguna actividad o proyecto en un plazo determinado.

6. Liderazgo coercitivo o dominante.

- Sólo el docente toma decisiones y es inflexible.
- No favorece el espíritu crítico o la generación de nuevas ideas o sugerencias.
- No fomenta la implicación del alumno en el grupo.
- Desaparece el sentido de la responsabilidad.
- No fomenta el sistema de recompensas.
- Es poco motivador para los alumnos.

Puede Funcionar Cuando:

- Se necesita dar un cambio radical al rumbo de un grupo.
 - Ocurre una situación traumática o de emergencia tanto en el grupo como en el centro escolar
- **Prezi (2014)**, en su teoría científica: Enfoque Situacional o de Contingencia refiere el liderazgo situacional está basado en una interacción entre:
 - (a) La cantidad de dirección que un líder proporciona.
 - (b) La cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y
 - (c) El nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

Por consiguiente, el gerente que desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo, logrará que los objetivos se logren con mayor eficacia. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Tipos de comportamiento de un líder:

- **Comportamiento directivo:**

 - Define las funciones y tareas de los subordinados.

 - Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.

 - Controla los resultados.

- **Comportamiento de apoyo:**

 - Centrado en el desarrollo del grupo.

 - Fomenta la participación en la toma de decisiones.

 - Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

- **Gestión Educativa**

Conceptualizaciones

Al conceptualizar la gestión, nos damos cuenta que es una de las palabras más utilizadas, y no se puede decir que exista un verdadero consenso sobre el significado de la palabra. Por un lado, con frecuencia se hace referencia a la gestión como una ciencia. Pero ¿hay una auténtica ciencia de la gestión?, pocos pueden sentirse seguros de tener una respuesta absoluta a este interrogante. ¿Cuántas veces los libros dirigidos a los ejecutivos evocan textos esotéricos, manuales de autoayuda o discursos de charlatanes? Sin embargo, es evidente

que cada vez necesitamos más de alguna instrucción gerencial. No sería muy desatinado hablar hoy de un analfabetismo organizativo que bloquea el desempeño de las personas en las instituciones.

Drucker (2005) define la gestión como el manejo estratégico de la organización. Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación. En esa concepción, al gerente le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y producir más recursos. Al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación. De manera similar el profesor Drucker (2005) ha defendido en sus cursos una concepción del gerente para enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización, lo cual lleva a la innovación que se materializa en lo fundamental por proyectos. A la administración se le concibe funcional o vertical.

La experta en gestión curricular, Mora (2008) planteó los dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: "Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como dirección y gobierno actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización".

Concepto de Gestión.

Gestión del latín gestio: acción administrar. Gestión, dirección. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. En el concepto gestión es muy importante la acción, del latín actionem; que significa toda manifestación de intención o

expresión de interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración. La gestión no es considerada una ciencia disciplina. Podemos considerarla como parte de la administración, o como un estilo de administración. (Texeira, 2002, p. 13)

La gestión es un proceso de planeación y manejo de tareas y recursos.

Por ejemplo, en la gestión del conocimiento que es poner al alcance de cada persona la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva, la configuran factores como; un mercado global, las exigencias de los consumidores, clientes, usuarios o de las personas, la inestabilidad laboral, la externalización o outsourcing de algunas actividades, etc., hace de la gestión del conocimiento una fuente de nuevas y peligrosas oportunidades, pues un fracaso puede significar salir del mercado. (Texeira, 2002, p. 14).

Drucker (2002) con la trilogía de libros que publicó en los años 40 y 50 - *The Concept of The Corporation* (1946), *The New Society* (1951) y *The Practice of Management* (1954) - mostró, de un plumazo, tres cosas: que había, en realidad, una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o el "ejecutivo" como, en 1938, lo denominara Chester Barnard), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el "knowhow" de gestión de alrededor de media docena de capitanes de la industria y profetas, a un público más amplio.

El surgimiento del management como una institución distinta, fundamental y líder es un fenómeno esencial en la historia social. Raramente - si es que alguna vez ocurrió algo semejante - una nueva institución básica, un grupo líder nuevo, emergió tan rápidamente como sucedió con el management desde el amanecer

de este siglo (XX), escribió Drucker en la primera página del primer capítulo de of Management.

- **Características de la gestión docente**

En el desempeño laboral consideramos 4 dimensiones: Planificación, motivación, organización en el aula y enseñanza, las cuales pasamos a describir:

- ✓ **Planificación**

En cuanto a la planificación incluye que el docente adopte estrategias, que programe actividades, preparación de sesiones de aprendizaje, establezca criterios de evaluación, formule objetivos, selección de contenidos, coordinación con otros docentes, capacitación permanente, aportes teóricos e identificación con el plan de trabajo.

Sacristán (2002) de la mano con Moreno (2015) se refiere a la planeación e indica que: “Los planes que se toman como esquemas moldeables para actuar en la práctica, dan seguridad al profesor, por lo tanto, así abordará con más confianza los aspectos inmediatos e imprevisibles que se les presentarán en la acción. Un plan da continuidad a la actividad vinculando aspectos parciales del currículum, temas dispersos, actividades concretas que proporciona economía profesional”.

Para Quintar (2002, citado por Moreno, 2015) la planificación tiene como fin “Actuar prediciendo en el espacio y tiempo distintas situaciones del proceso de enseñanza y aprendizaje. Es, por lo tanto, un instrumento que permite proyectar, un determinado ordenamiento de esas situaciones”. “La planeación como recurso se transforma en un instrumento moldeable que da lugar a lo que propongan los sujetos de aprendizaje, posibilitando la propuesta didáctica.

Un docente tal vez no esté preparado o actualizado en la planificación, sin embargo, como maestro ha desarrollado una gran cantidad de experiencias que le pueden permitir ir planeando sus actividades poco a poco hasta lograr una integración en toda su actividad docente (Moreno, 2015).

Diseñar creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos. Organiza el proceso de enseñanza centrado en la combinación fluida, original y flexible de estrategias, materiales y recursos. Aplica estrategias para desarrollar permanentemente la sensibilidad, espontaneidad e indagación, la imaginación e interés de sus estudiantes. Formula planes de enseñanza incorporando la búsqueda de soluciones no habituales a diversos problemas asociados a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, a partir de la misma fuente de información. Planifica en forma flexible las secuencias del proceso de enseñanza en un contexto cambiante y diverso, caracterizado por la escasez de medios y recursos didácticos (MINEDU, 2012).

- **Motivación**

Referente a la motivación, es muy importante el interés del alumnado, que el docente desarrolle habilidades, que, de situaciones de inicio, lenguaje claro, ambiente adecuado, materiales didácticos, que sea un maestro dinámico, que rescate los saberes previos, que exista un ambiente de respeto y participación activa del docente.

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que las necesidades

de desarrollo, de autorrealización y trascendencia se encuentran en la cima (necesidades secundarias).

Los docentes deben ser personas comprometidas de manera intensa y a largo plazo con su especialidad, que hace lo que le gusta que, considerando, así como su principal recompensa el trabajo en sí; debido a esto, sus fuentes de motivación son diferentes, por lo cual, es importante conocer dichas fuentes de motivación y, así fomentarlas para obtener un mejor rendimiento en su trabajo. Es así que, se considera motivación laboral cuando los objetivos personales y de la organización concuerdan provocando así un mejor rendimiento de sus empleados (Arias, 1989).

- **Organización del aula**

En cuanto a la organización del aula debe distribuir el tiempo adecuadamente, utiliza objetivos didácticos, actividades variadas, clima adecuado, organización de normas de convivencia, disposición de grupos de trabajo, manejar la conducta del alumno, realización de actividades previas, desarrollo de experiencias de aprendizaje, desarrollo de la situación pedagógica.

- **Enseñanza**

Jornet (2009) señala que en la dimensión enseñanza se toma en cuenta la organización de clases, las actividades de aprendizaje, adquisición de nuevos contenidos, información al alumno, que favorezca procesos de evaluación, aplicación de instrumentos de evaluación, que fomente la participación de los alumnos, que la enseñanza tenga calidad educativa, que optimice el aprendizaje y que cubra las necesidades individuales.

- **La gestión escolar**

Jornet (2009) señala que el director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan

distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y líderes comunitarios), que funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes.

- **La convivencia**

Jornet (2009) afirma que se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas. Se confía en las capacidades de los estudiantes y en sus posibilidades de aprender por encima de cualquier adversidad.

- **La relación escuela-familia-comunidad**

Jornet (2009) distingue que hay un nuevo pacto escuela-comunidad, centrado en los aprendizajes y en los procesos pedagógicos. La experiencia social, cultural y productiva de la localidad, así como sus diversos tipos de saberes, se vuelven oportunidades de aprendizaje en el aula y la escuela, y los maestros comunitarios (sabios y sabias) participan de los procesos de aprendizaje.

- **Los sucesos pedagógicos**

Jornet (2009) afirma que se aprende a través de la indagación, donde los docentes propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación. Se aprende también de manera colaborativa: se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades. Se atiende con pertinencia la diversidad existente en el aula, se consideran las características individuales, socioculturales y lingüísticas de sus estudiantes, lo mismo que sus necesidades. Se desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas.

- **Propuesta del modelo de liderazgo transformacional en la gestión educativa.**

La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo. Concordante a esta concepción es, entre otras, 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.

Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns (1978) o Bass (1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo (1999) la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”.

Según **Bryman (1996)** el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores).
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

- **El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:**
 - Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).
 - Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones).
- **Liderazgo transformacional según Leithwood** Kennet y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma (p. 37).

En síntesis, podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994, p. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas).
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

- **Dimensiones del modelo de liderazgo que deben adoptar las Instituciones Educativas de la UGEL N° 01:** El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación explicitamos:
 1. **Construir una visión de las Instituciones Educativas.** A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
 2. **Establecer las metas.** Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
 3. **Proveer estímulos intelectuales.** Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
 4. **Ofrecer apoyos individualizados.** Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
 5. **Proporcionar modelos de las mejoras prácticas,** de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

6. **Inducir altas expectativas de realización (resultados).** Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
 7. **Construir una cultura escolar productiva.** Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
 8. **Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.** Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.
- **En la formulación de Leithwood, Toñinos y Genge (1996),** el liderazgo transformacional tiene como metas fundamentales:
 - Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.
 - Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.
 - Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.
 - **Tensiones y dilemas.** El ejercicio de esta forma de liderazgo no deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras, por una parte, el director o directora del centro educativo, debe compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad. Por otra, es quien tiene la responsabilidad última que la escuela funcione, en un contexto de creciente autonomía y competencia

intercentros. Si su capacidad ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente –en un contexto inestable– la presión para hacer las cosas y el apoyo para realizarlas. Si limitarse a la gestión ha sido discutido en los últimos tiempos, las demandas de dar cuenta del rendimiento del centro mediante evaluaciones externas conducen, con un “nuevo” modo de gestión, a acentuar la preocupación porque la organización educativa trabaje eficientemente.

En relación a los efectos del liderazgo transformacional, en base al modelo de Leithwood (1999) y en el contexto de la reestructuración de las escuelas, hay bastante información en investigaciones realizadas por académicos de diversas nacionalidades que dan cuenta de un modo global que éste tiene efectos indirectos más que directos sobre variables del producto educativo, es decir, sobre el proceso enseñanza aprendizaje.

2.3 Definición de términos básicos.

- **Actuación:** Comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido.
- **Calidad educativa:** Para Abdón (2,003) la calidad educativa se concibe como una propiedad emergente del sistema educativo y se mide por el grado de acercamiento a los fines previstos.
- **Didáctica:** Es ciencia y arte de enseñar. Es ciencia en cuanto investiga y experimenta nuevas técnicas de enseñanza, teniendo como base, principalmente, la biología, la psicología, la sociología y la filosofía. Ambas deben fundirse en un solo cuerpo, procurando la mayor eficiencia de la enseñanza y su mejor ajuste a las realidades humanas y sociales de la educación (Imideo, 1985)
- **Docente:** Que se dedica profesionalmente a la enseñanza.
- **Liderazgo:** Elena, Rubio, 2002), el líder tiene que tener la capacidad de relacionarse con sus colaboradores, y que su estilo de liderazgo debe ser flexible ante las múltiples situaciones Laborales que se presentan en la empresa, y así ofrecer un trato a la medida de cada colaborador generando un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión.

- **Comunicación:** Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan, 1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marin, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997).
- **Evaluación.** Es una actividad reflexiva que nos permite conocer la calidad de los procesos y los logros alcanzados en el desarrollo del proyecto. La evaluación es una valoración sistemática que facilita el conocimiento minucioso de los procesos aplicados y, fundamentalmente las decisiones futuras de cambio que nos proponemos llevar a cabo (UNESCO, Revista PRELAC N° 1/ Julio, 2005).
- **Habilidades sociales:** capacidad que el individuo posee de percibir, entender, descifrar y responder a los estímulos sociales en general, especialmente aquellos que provienen del comportamiento de los demás (Fernández y Carrobles, 1981).
- Liderazgo transformacional según Bass. Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado
- Liderazgo Transformacional. A pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.
- Orientación Vocacional: Según Retto (2010). Responde a la necesidad de contar con un instrumento fiable de evaluación de los intereses y aptitudes de los sujetos, que resulte particularmente válido en la medida en que se ajuste a las modalidades educativas existentes.
- Perfil docente: Se define como el conjunto de rasgos que caracterizan al profesional de la educación. La importancia de un perfil es que se constituye en un modelo a seguir en el proceso de formación y desempeño docente.
- Responsabilidad: Referencia a las funciones generales de la profesión.
- Resultados: Referencia a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

El Modelo de Liderazgo Transformacional está relacionado significativamente con la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores – Lima, en el año 2017.

3.2 Hipótesis secundarias.

- El Desempeño del Líder se relaciona significativamente en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.
- El Ejercicio en la práctica del Líder se relaciona significativamente con la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

- La cultura del Líder está relacionada significativamente con la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.
- El grado de Mejoramiento de la Gestión Administrativa de los directores está relacionado con el Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017, es significativo.

3.3 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

3.3.1 Variable Independiente X:

Liderazgo Transformacional

Definición conceptual:

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. (Enciclopedia financiera 2018).

James Mac Gregor Burns (1978) introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero este término se utiliza ahora en la psicología organizacional. Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Burns relacionados con la dificultad en la **diferenciación** entre la dirección y liderazgo, y afirmó que las diferencias en las características y comportamientos. Él estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizations. It rediseños percepciones y

valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas. (Enciclopedia financiera 2018).

1.5.2 Variable Dependiente Y:

Gestión Educativa:

Definición conceptual:

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los cuatro ámbitos de la gestión educativa. (Al tablero Nro. 42, septiembre - noviembre 2007).

1.5.3 Cuadro de operacionalización de variables

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Valores |
|---|--|---|---|
| <p>Variable Independiente (X)</p> <p>Liderazgo Transformacional</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del Líder. • Ejercicio en la práctica del Líder • Cultura del Líder. | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desempeño • Relación laboral del director con los docentes. • Capacidad de liderar del director de la IE • Desarrollo profesional del liderazgo que tiene el director(a) • Consideraciones del Director(a) hacia los docentes. • Programas de capacitación para los docentes. • Capacidad que tiene el Director(a) para motivar. • Decisión del directo(a) de trabajar en equipo. • Nivel de conocimientos y/o habilidades que tiene el directo(a) para liderar. • Actitud de servicio del Director(a) en virtud del mejoramiento de la educación peruana. • Propósitos y/o misión del liderazgo del director(a) • Lineamientos del plan estratégico institucional que aplica el Director(a). • Cumplimiento de los objetivos institucionales del Director(a). • Solución de conflictos que desarrolla el Director(a). • Concesión de autonomía del Director en sus decisiones. • Distribución de las responsabilidades del Director. • Capacidad de persuasión de los directores. • Principios del Director(a), orientados al fortalecimiento de una cultura. • Trabajo colaborativo hacia el cumplimiento de los objetivos. • Comunicación del Director(a) hacia los padres de familia y alumnos. • Incentivos y/o reconocimiento del Director (a) | <ul style="list-style-type: none"> • Muy mala / Mala /Regular / Buena / Muy buena. |
| <p>Variable Dependiente (Y)</p> <p>Gestión Educativa</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la gestión educativa | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión participativa del director. • Capacidades para solucionar conflictos • Clima organizacional de la IE • Diseño organizacional de la IE • Aplicación de los instrumentos de gestión • Desempeño del personal administrativo • Evalúa el trabajo en equipo • Gestión administrativa del Director • Enfoques pedagógicos del Director • Estrategias didácticas aplicadas del Director • Estrategias metodológicas aplicadas por los directores. • Estilos de enseñanza • Formación pedagógica del director. • Competencias pedagógicas de los directores. • Grado de mejoramiento de la gestión administrativa • Manejo de recursos económicos • Evalúa disponibilidad de recursos materiales. • Procesos administrativos del Director (a). • Toma de decisiones por el director (a). • Organización de la información • Gestión por competencias | <ul style="list-style-type: none"> • Muy mala / Mala /Regular / Buena / Muy buena. |

Fuente: Elaboración del investigador

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ENFOQUE, TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

4.1.1 Enfoque de la investigación:

La investigación para su desarrollo se utilizó el enfoque cuantitativo que según Gómez (2006:121), bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir. De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. Por ejemplo, si deseamos medir la violencia (concepto) en cierto grupo de individuos, deberíamos observar agresiones verbales y/o físicas, como gritos, insultos, empujones, golpes de puño, etc. (los referentes empíricos).

4.1.2 Tipo de investigación.

La investigación es de tipo **básica** o pura porque tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente, que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989) citado por Hernández, et al (2003); y correlacional, porque “es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación (Hernández, Fernández y Baptista, 2009, p. 65).

Asimismo, Tamayo y Tamayo (2006), se refiere al grado de relación (no causal) que existe entre dos o más variables. Para realizar este tipo de estudio, primero se debe medir las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales acompañadas de la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

4.1.3 Nivel de investigación

El nivel de investigación es **descriptivo** Tienen como objetivo especificar características, propiedades, rasgos del fenómeno analizado Sirven para analizar como es y cómo se manifiestan un fenómeno y sus componentes Describen hechos, situaciones, eventos etc. Miden, evalúan, recolectan datos sobre las características del fenómeno analizado que se deben definir. Enfocan en mediciones/recolecciones de datos, de manera independiente o conjunta sobre conceptos o variables Las mediciones/informaciones se pueden integrar, pero el propósito NO es establecer relaciones entre variables. Sin embargo, se pueden establecer bases para predicciones o relaciones (normalmente poco elaboradas), y será **correlacional** porque tiene Tienen como objetivo evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías, variables, en un contexto particular Pretenden observar cómo se relacionan diversos fenómenos entre sí, o si no se relacionan Evalúan el grado de relación entre dos variables Intentan predecir un concepto o una variable en base al comportamiento conocido de otra variable (Cristian Rusu).

4.2 MÉTODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

4.2.1 Método de la investigación

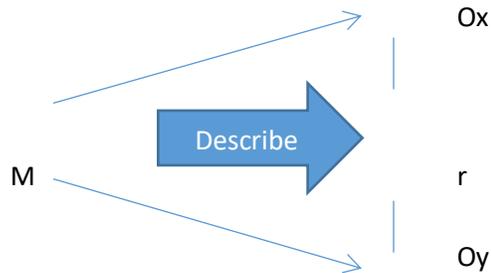
El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación). Tradicionalmente, a partir de las ideas de **Francis Bacon** se consideró que la ciencia partía de la observación de hechos y que de esa observación repetida de fenómenos comparables, se extraían por inducción las leyes generales que gobiernan esos fenómenos. En él se plantea una hipótesis que se puede analizar deductiva o inductivamente

4.2.2 Diseño de la investigación

El diseño no experimental – Transversal.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p. 116). “La investigación no experimental o *ex-post-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad, y es un diseño transversal porque

implican la recolección de datos en un solo corte en el tiempo.



M: Tamaño muestral

Ox: Liderazgo transformacional I

Oy: Gestión educativa

r : Relación entre las dos variables

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

4.3.1 Población

La población estuvo constituida por los 40 directores de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores - Lima.

4.3.2 Muestra

La muestra utilizada fue no probabilística de carácter censal, aplicada para esta investigación, **Buendía, Colas y Hernández (2012)** lo señalan como el procedimiento probabilístico de selección de muestras más sencillo y conocido, no obstante, en la práctica es difícil de realizar debido a que requiere de un marco muestral y en muchos casos no es posible obtenerlo. Puede ser útil cuando las poblaciones son pequeñas y por lo tanto, se cuenta con listados. Cuando las poblaciones son grandes, se prefiere el muestreo en etapas. La muestra estará representada por 40 directores de IEE de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores - Lima.

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.4.1 Técnicas

Los análisis descriptivos, que sirven para describir el comportamiento de una variable en una población o en el interior de subpoblaciones y se limita a la utilización de estadísticas descriptivas (mediana, varianza, cálculo de tasas, etc.). La técnica utilizada para la recolección de datos, ha sido la **encuesta**, que Murphy (2005), la define como “un método sistemático que recolecta información de un grupo seleccionado de personas mediante preguntas”, puede ser utilizada con la finalidad o alcance descriptivo y/o correlacional.

4.4.2 Instrumentos

El instrumento aplicado ha sido un **cuestionario** tipo Likert que consiste según Garmendia (1994:53) en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción favorable o desfavorable de los individuos, que se aplicará a los pobladores, cuyos índices y valores han sido:

- 1 = Buena
- 2 = Muy buena
- 3 = Ni buena ni mala
- 4 = Mala
- 5 = Muy mala

4.4.3 Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos de la investigación se utilizará los paquetes estadístico SPSS versión 22: Chi cuadrado de Pearson para los resultados cuantitativos, la Escala de Likert para datos que tengan grado o nivel y para la fiabilidad se utilizó la prueba de Alfa de Cronbach.

4.4.4 Ética en la investigación

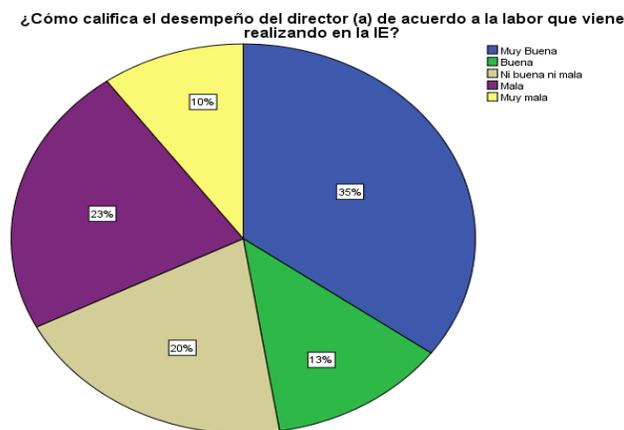
En la presente investigación se aplicaran principios éticos fundamentales a una variedad de temas que implican la búsqueda, incluyendo la búsqueda científica, por lo que no habrá experimentación con humanos, con animales, o aspectos de escándalo académico, incluyendo la falta de ética laboral científica (como fraude, fabricación de datos y plagio), irregularidades; control de búsqueda, etc.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis de Tablas y Gráficos

MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

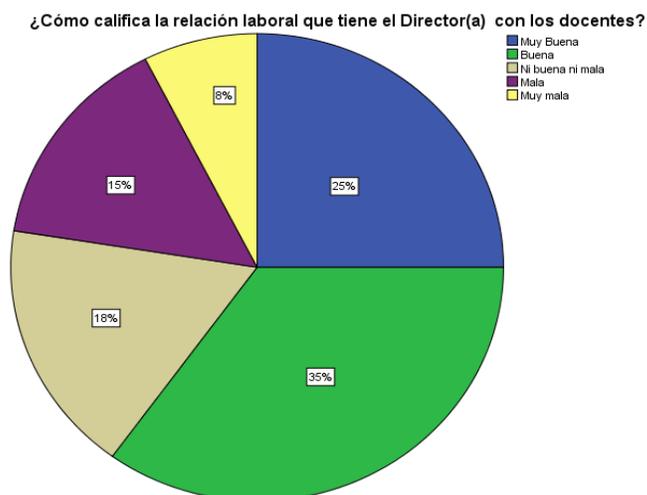
1. Dimensión, desempeño del líder



Elaboración propia

Figura 01. Desempeño del director (a) de acuerdo a la labor que viene realizando en la IE.

En la figura 01, el 35% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 13% de los encuestados indican que buena, el 20% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 23% de los encuestados indican que Mala y el 10% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 02: Relación laboral que tiene el Director(a) con los docentes

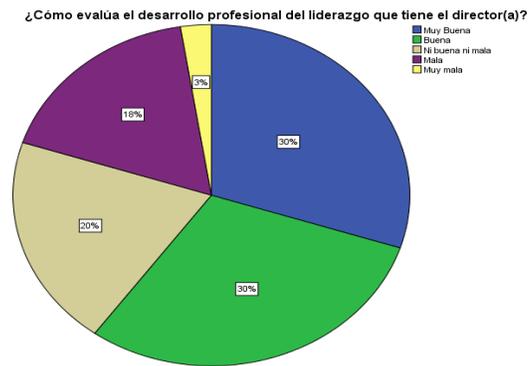
En la figura 02, el 25% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 35% de los encuestados indican que buena, el 18% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 15% de los encuestados indican que Mala y el 8% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 03: Capacidad de liderar del director de la IE

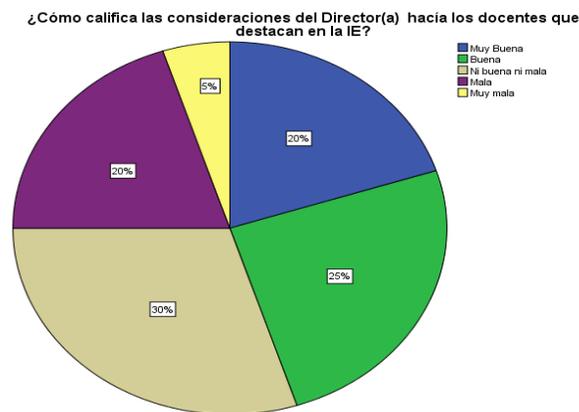
En la figura03, el 23% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 28% de los encuestados indican que buena, el 10% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 23% de los encuestados indican que Mala y el 18% de los encuestados indican que fue mala.



Elaboración propia

Figura 04: Desarrollo profesional del liderazgo que tiene el director(a)

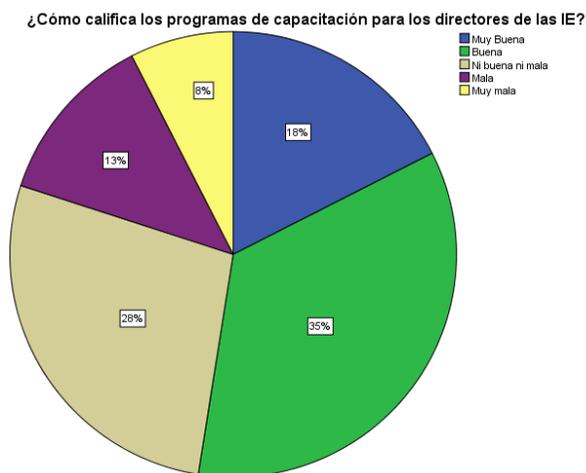
En la figura 04, el 30% de los encuestados indican que evalúan de Muy buena, el 30% de los encuestados indican que buena, el 20% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 18% de los encuestados indican que Mala y el 3% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 05: Consideraciones del Director(a) hacia los docentes que destacan en la IE.

En la figura 05, el 20% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 25% de los encuestados indican que buena, el 30% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 20% de los encuestados indican que Mala y el 5% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 06: Programas de capacitación para los docentes de las IE.

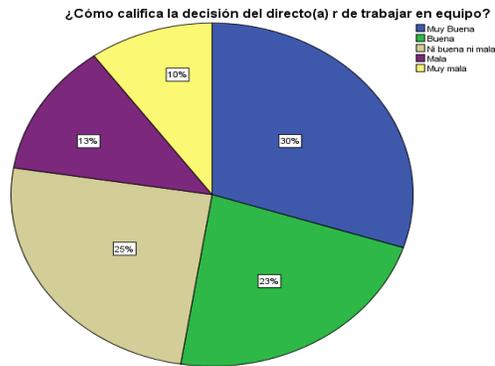
En la figura 06, el 18% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 35% de los encuestados indican que buena, el 28% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 13% de los encuestados indican que Mala y el 8% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 07: Capacidad que tiene el Director(a) para motivar al personal docente.

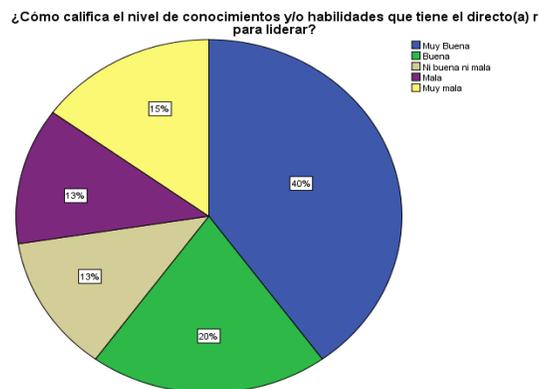
En la figura 07, el 13% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 33% de los encuestados indican que buena, el 28% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 23% de los encuestados indican que Mala y el 5% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 08: Decisión del directo(a) de trabajar en equipo

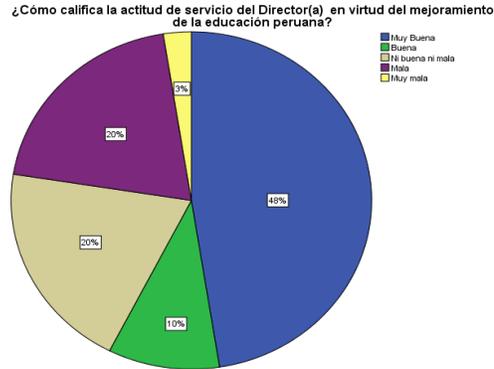
En la figura 08, el 30% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 23% de los encuestados indican que buena, el 25% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 13% de los encuestados indican que Mala y el 10% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 09: Nivel de conocimientos y/o habilidades que tiene el directo(a) para liderar.

En la figura 09, el 40% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 20% de los encuestados indican que buena, el 13% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 13% de los encuestados indican que Mala y el 15% de los encuestados indican que muy mala.

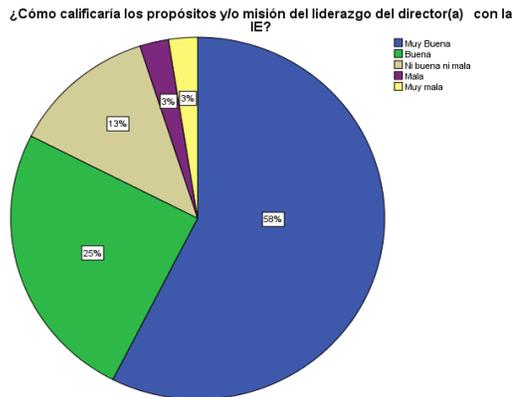


Elaboración propia

Figura 10: Actitud de servicio del Director(a) en virtud del mejoramiento de la educación peruana

En la figura 10, el 48% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 10% de los encuestados indican que buena, el 20% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 20% de los encuestados indican que Mala y el 3% de los encuestados indican que muy mala.

2. DIMENSIÓN: EJERCICIO EN LA PRÁCTICA DEL LIDER.

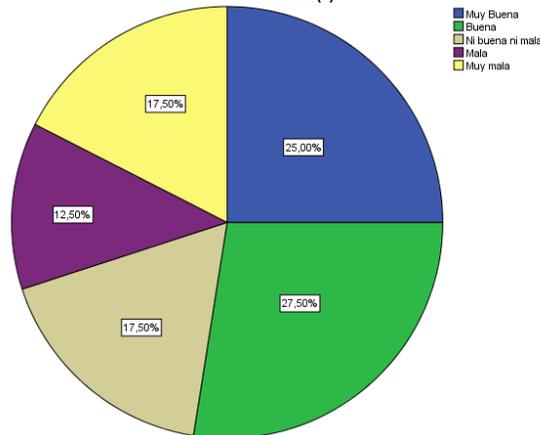


Elaboración propia

Figura 11: Propósitos y/o misión del liderazgo del director(a) con la IE.

En la figura 11, el 58% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 25% de los encuestados indican que buena, el 13% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 3% de los encuestados indican que Mala y el 3% de los encuestados indican que muy mala.

¿Cómo evalúa los lineamientos del plan estratégico institucional que aplica el Director(a)?

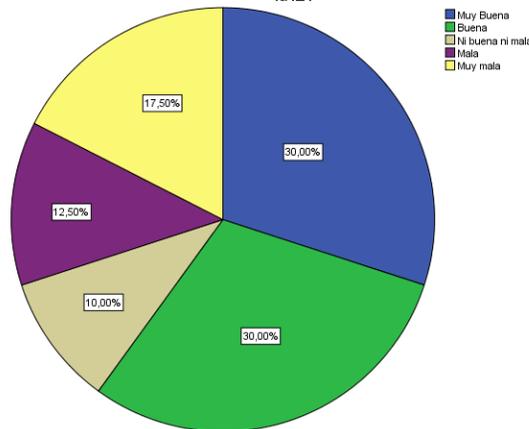


Elaboración propia

Figura 12: Lineamientos del plan estratégico institucional que aplica el Director(a).

En la presente figura, el 25% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 28% de los encuestados indican que buena, el 18% de los encuestados indican que ni buena ni mala, el 13% señalan una calificación mala y el 17% la evalúan de muy mala.

¿Cómo califica el cumplimiento de los objetivos institucionales del Director(a) de la IE?

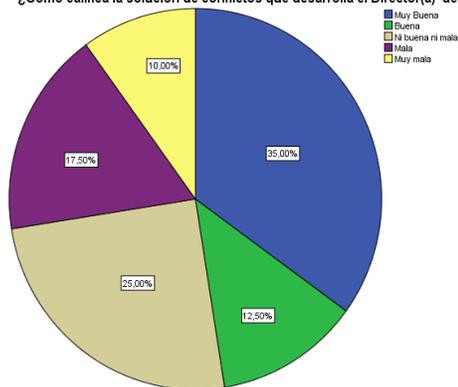


Elaboración propia

Figura 13: Cumplimiento de los objetivos institucionales del Director(a) de la IE

En la figura 13, el 30% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 30% de los encuestados indican que buena, el 10% de los encuestados indican que ni buena ni mala, el 12% señalan una calificación mala y el 13% la evalúan de muy mala.

¿Cómo califica la solución de conflictos que desarrolla el Director(a) de la IE?

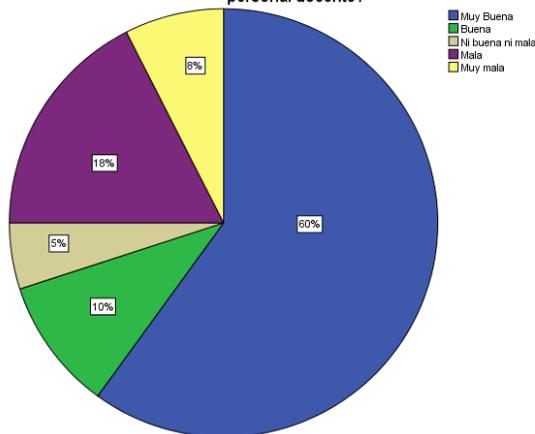


Elaboración propia

Figura 14: Solución de conflictos que desarrolla el Director(a) de la IE

En la figura 14, el 35% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 12% de los encuestados indican que buena, el 25% de los encuestados indican que ni buena ni mala, el 17% señalan una calificación mala y el 10% la evalúan de muy mala.

¿Cómo evalúa la concesión de autonomía del Director en sus decisiones hacia el personal docente?



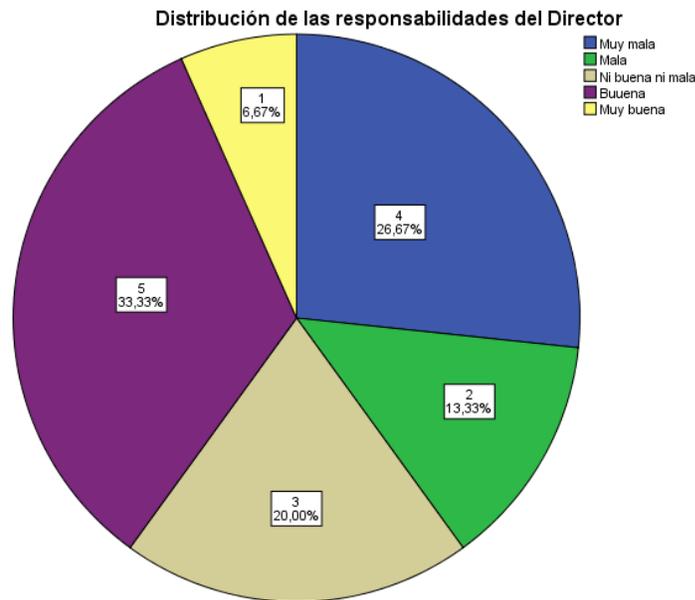
Elaboración propia

Figura 15: Concesión de autonomía del Director en sus decisiones hacia el personal docente.

En la figura 15, el 60% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 10% de los encuestados indican que buena, el 5% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 18% de los encuestados indican que Mala y el 8% de los encuestados indican que muy mala.

Distribución de las responsabilidades del Director

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy mala | 4 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | Mala | 2 | 13,3 | 13,3 | 40,0 |
| | Ni buena ni mala | 3 | 20,0 | 20,0 | 60,0 |
| | Buena | 5 | 33,3 | 33,3 | 93,3 |
| | Muy buena | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |



Elaboración propia

Figura 16: Distribución de las responsabilidades del Director de la IE

En la figura 16, el 33.33 % de los encuestados indican que las responsabilidades del Director de la IE califica de Muy buena, el 25% de los encuestados indican que buena, el 20.00% ni buena ni mala, el 13 % señalan una calificación mala y el 6.67 % la evalúan es muy buena.

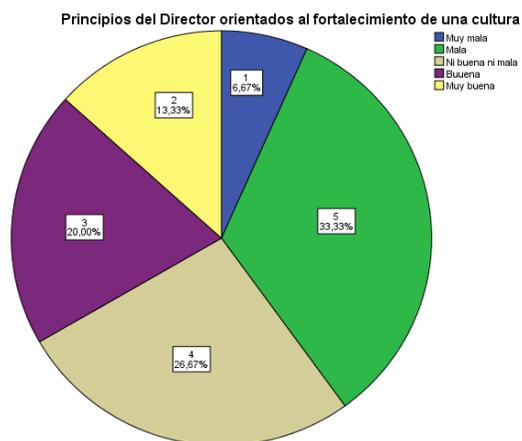


Elaboración propia

Figura 17: Capacidad de persuasión de los directores hacia los docentes de la IE.

En la figura 17, el 20% de los encuestados indican que califica de Muy buena, buena, y muy mala respectivamente, y el 13% de los encuestados indican que es mala.

3. DIMENSIÓN: CULTURA DEL LIDER

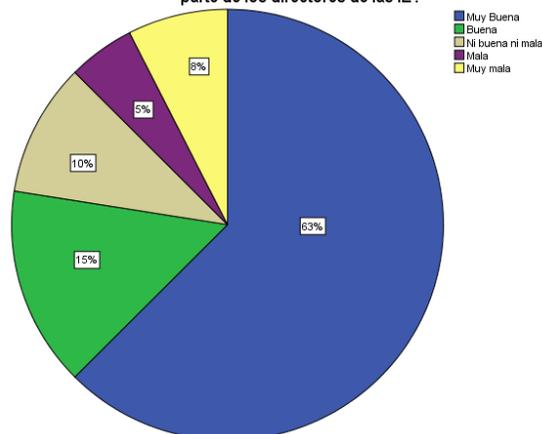


Elaboración propia

Figura 18: Principios del Director(a), orientados al fortalecimiento de una cultura de colaboración en la IE

En la figura 18, el 13.33% de los encuestados indican que evalúa de Muy buena, el 20.00% de los encuestados indican que buena, el 26.67% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 33.33% de los encuestados indican que mala.

¿Cómo evalúa el trabajo colaborativo hacia el cumplimiento de los objetivos por parte de los directores de las IE?

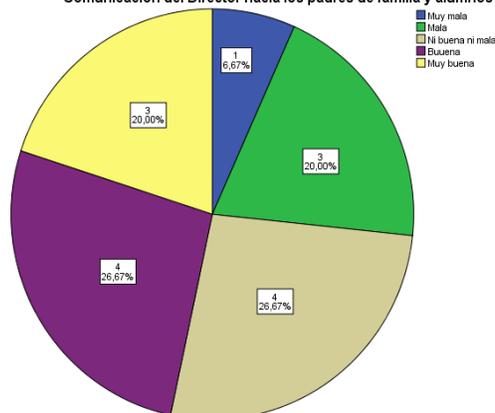


Elaboración propia

Figura 19: Trabajo colaborativo hacia el cumplimiento de los objetivos por parte de los directores de las IE

En la figura 19, el 63% de los encuestados indican que evalúa de Muy buena, el 15% de los encuestados indican que buena, el 10% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 5% de los encuestados indican que Mala y el 8% de los encuestados indican que muy mala.

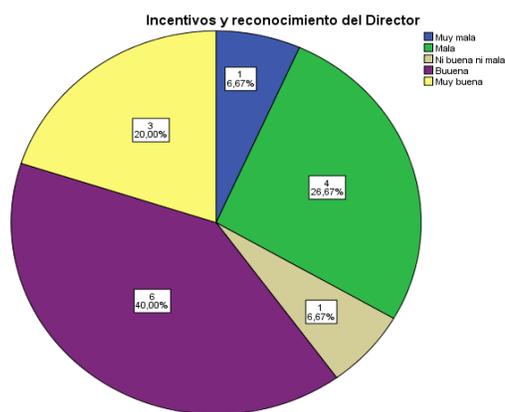
Comunicación del Director hacia los padres de familia y alumnos



Elaboración propia

Figura 20: Comunicación del Director(a) hacia los padres de familia y alumnos.

En la figura 20, el 20 % de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 26.67 % de los encuestados indican que buena, el 26.67% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 29 % de los encuestados indican que mala y muy mala respectivamente.



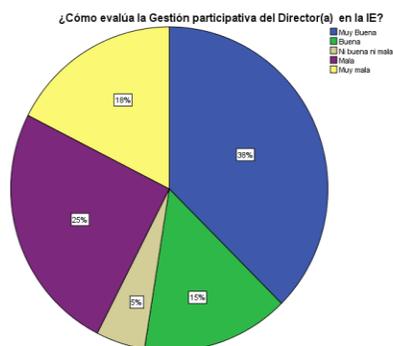
Elaboración propia

Figura 21: Incentivos y/o reconocimiento del Director (a) de las IE hacia los docentes colaboradores o destacados.

En la figura 21, el 20.00 % de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 40.00 % de los encuestados indican que buena, el 6.67 % de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 26.67 % de los encuestados indican que Mala, 6.67. % muy mala.

VARIABLE: GESTIÓN EDUCATIVA

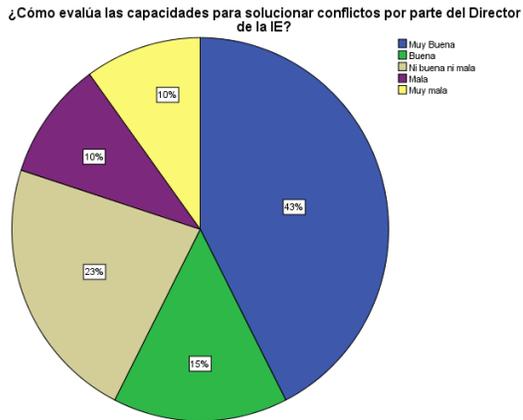
1. DIMENSIÓN: GESTIÓN EDUCATIVA



Elaboración propia

Figura 22: Gestión participativa del director (a) en la IE.

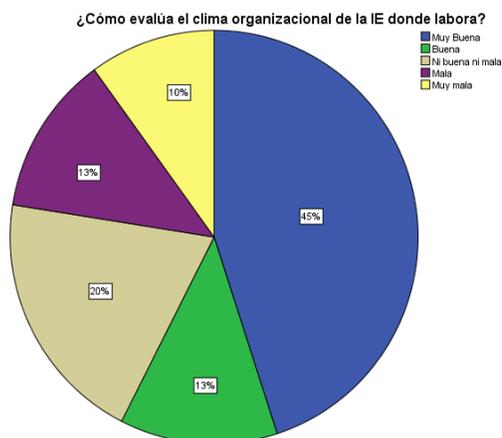
En la figura 22, el 38% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 15% de los encuestados indican que buena, el 5% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 25% de los encuestados indican que Mala y el 18% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 23: Capacidades para solucionar conflictos por parte del Director de la IE.

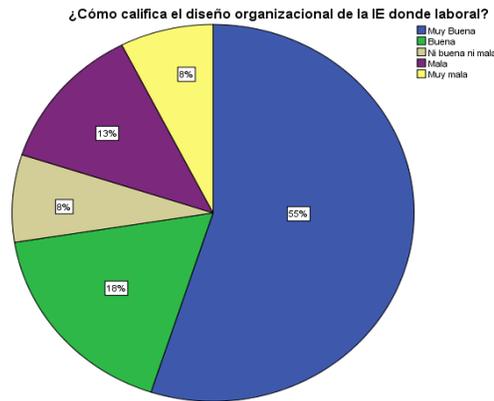
En la figura 23, el 43% de los encuestados evalúan que califica de Muy buena, el 15% de los encuestados indican que buena, el 23% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 10% de los encuestados indican que Mala y el 10% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 24: Clima organizacional de la IE donde labora.

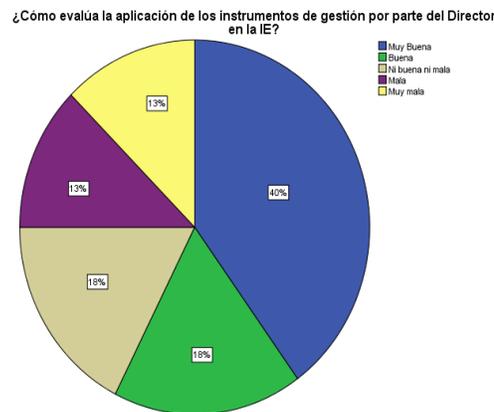
En la figura 24, el 45% de los encuestados indican que evalúa de Muy buena, el 13% de los encuestados indican que buena, el 20% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 13% de los encuestados indican que Mala y el 10% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 25: Diseño organizacional de la IE donde labora.

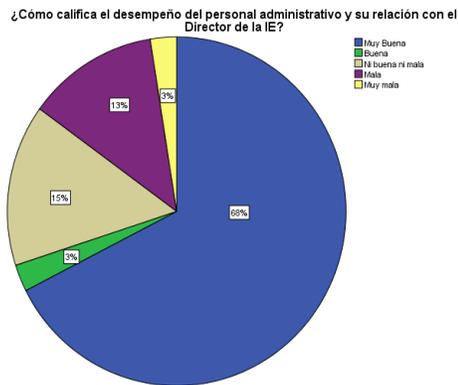
En la figura 25, el 55% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 18% de los encuestados indican que buena, el 8% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 13% de los encuestados indican que Mala y el 8% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 26: Aplicación de los instrumentos de gestión por parte del director en la IE.

En la figura 26, el 40% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 18% de los encuestados indican que buena, el 18% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 13% de los encuestados indican que Mala y el 13% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 27: Desempeño del personal administrativo y su relación con el Director de la IE.

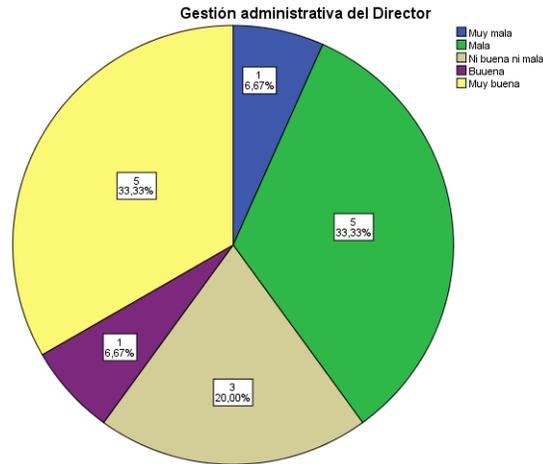
En la figura 27, el 68% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 3% de los encuestados indican que buena, el 15% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 13% de los encuestados indican que Mala y el 3% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 28: Trabajo en equipo en que promueve el Director de la IE.

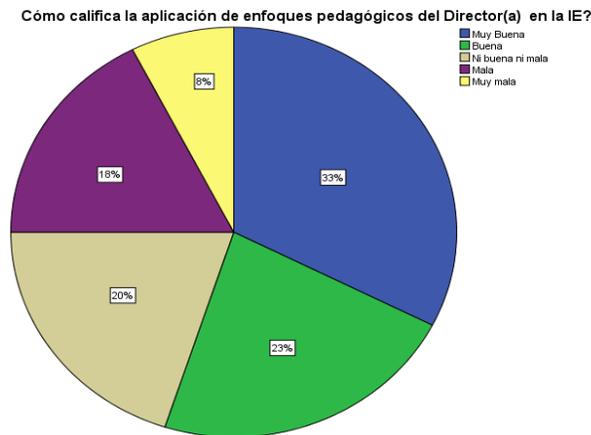
En la figura 28, el 13.33 % de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 53.33 % de los encuestados indican que buena, el 6.67 % de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 6.67 % de los encuestados indican que muy Mala, 20.00 % mala.



Elaboración propia

Figura 29: Gestión administrativa del Director de la IE.

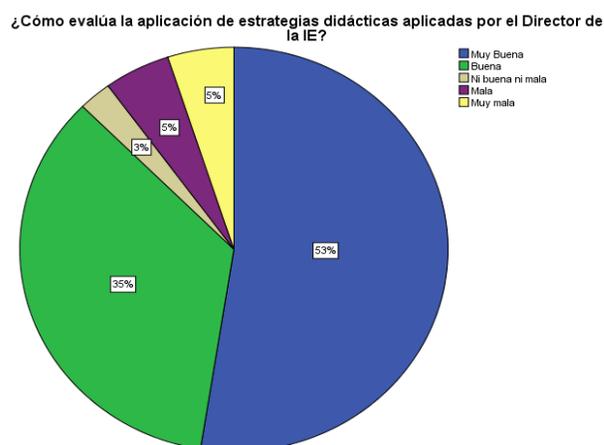
En la figura 29, el 33.33 % de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 6.67 % de los encuestados indican que buena, el 20.00 % de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 33.33 % de los encuestados indican que Mala y muy mala 6.67%.



Elaboración propia

Figura 30: Enfoques pedagógicos del Director de la IE.

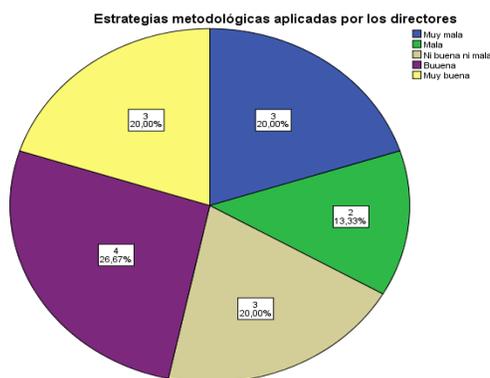
En la figura 30, el 33% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 23% de los encuestados indican que buena, el 20% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 18% de los encuestados indican que Mala y el 8% de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 31: Estrategias didácticas aplicadas del Director de la IE.

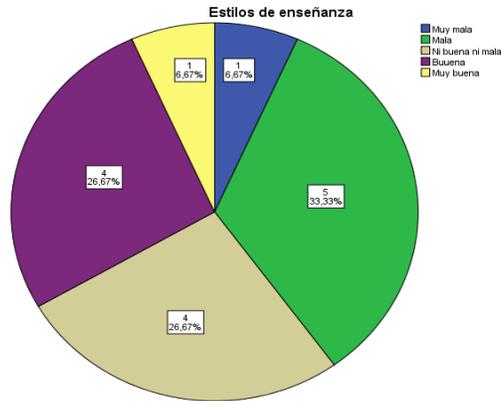
En la figura 31, el 53% de los encuestados indican que evalúa de Muy buena, el 35% de los encuestados indican que buena, el 3% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 5% de los encuestados indican que Mala y el 5% de los encuestados indican que muy mal.



Elaboración propia

Figura 32: Estrategias metodológicas aplicadas por los directores.

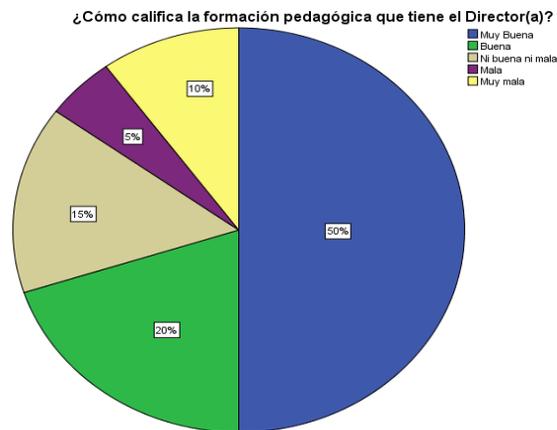
En la figura 32, el 20.00 % de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 26.67 % de los encuestados indican que buena, el 20 % de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 13.33% de los encuestados indican que Mala y 20.00 % muy mala.



Elaboración propia

Figura 33: Estilos de enseñanza que son supervisados por el director.

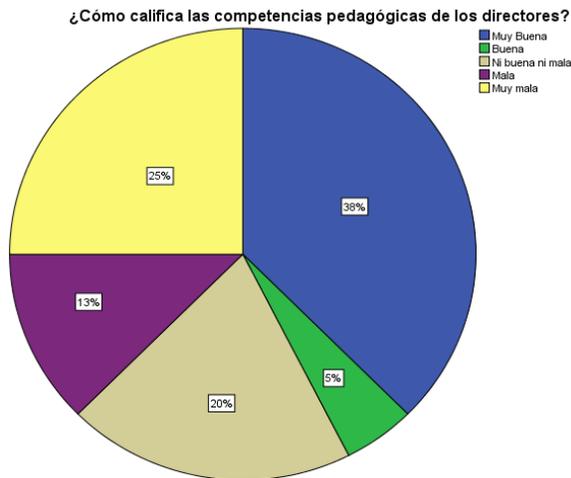
En la figura 33: El 6.67 % de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 26.67. % de los encuestados indican que buena, el 26.67 % de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 33.33 % de los encuestados indican que Mala y el 6.67 % de los encuestados indican que muy mala.



Elaboración propia

Figura 34: Formación pedagógica que tiene el director.

En la figura 34: El 50% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 20% de los encuestados indican que buena, el 15% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 5% de los encuestados indican que Mala y el 10% de los encuestados indican que muy mala.

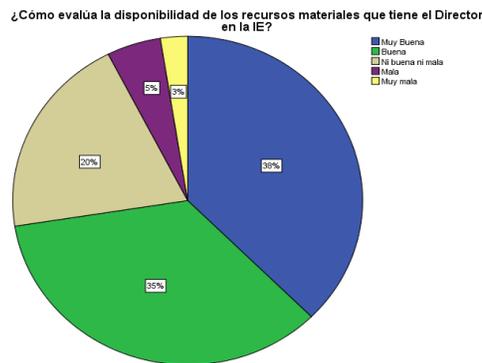


Elaboración propia

Figura 35: Competencias pedagógicas de los directores.

En la figura 35, el 38% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 5% de los encuestados indican que buena, el 20% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 13% de los encuestados indican que Mala y el 25% de los encuestados indican que muy mala.

4. DIMENSIÓN: MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



Elaboración propia

Figura 36: Disponibilidad de recursos materiales.

En la figura 36: El 38% de los encuestados indican que evalúa de Muy buena, el 35% de los encuestados indican que buena, el 20% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 5% de los encuestados indican que Mala y el 3% de los encuestados indican que muy mala.

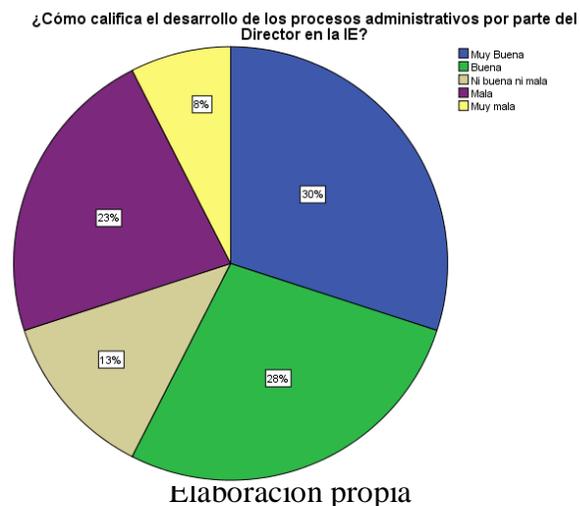


Figura 37: Desarrollo de los procesos administrativos por el Director (a).

En la figura 37, el 30% de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 28% de los encuestados indican que buena, el 13% de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 23% de los encuestados indican que Mala y el 8% de los encuestados indican que muy mala

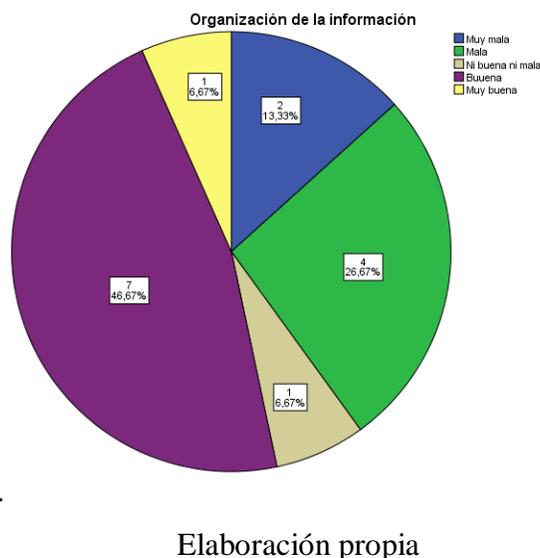


Figura 38: Organización de la información en la dirección de la IE.

En la figura 38, el 6.67 % de los encuestados indican que califica de Muy buena, el 46.67 % de los encuestados indican que buena, el 6.67 % de los encuestados indican que ni buena ni mala y el 26.67.% de los encuestados indican que mala y muy mala 13.33 %.

CONTRASTACIÓN DE VARIABLES

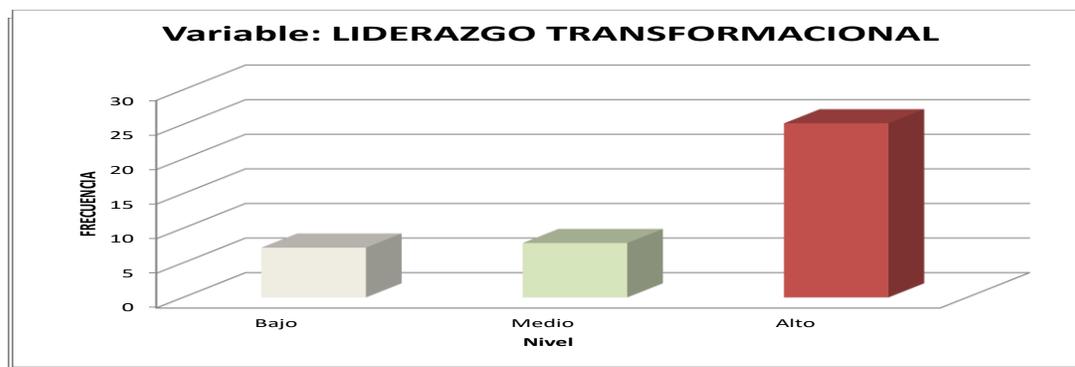
Tabla 1. Resultados de la Variable Liderazgo Transformacional

| Nivel | F | % | Hi |
|-------|----|-----|-----|
| Bajo | 7 | 18 | 18 |
| Medio | 8 | 20 | 37 |
| Alto | 25 | 62 | 100 |
| Total | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizado por el investigador, noviembre de 2017

Tal como se muestra en la tabla 1, los resultados descriptivos de la variable Liderazgo Transformacional la cual ha sido calculada a través del análisis de promedios de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada, donde se puede apreciar que el 18% de los directores de las IE de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores – Lima, señalan que esta variable analizada es de nivel bajo, el 20% afirman que el Liderazgo de los directores es de nivel medio y el 62% indican que es de nivel alto. Por lo tanto, se aprecian respuestas de nivel bajo – medio en un 37%, determinándose una percepción poco aceptable en cuanto a la realidad del Liderazgo que vienen ejerciendo los directores como instrumento para mejorar la gestión educativa, esto nos indica que se debe optimizar la variable estudiada.

A continuación, en la figura 2 se aprecia la tendencia gráfica de la variable analizada.



Elaboración Propia

Figura 39. Resultados de la variable liderazgo transformacional

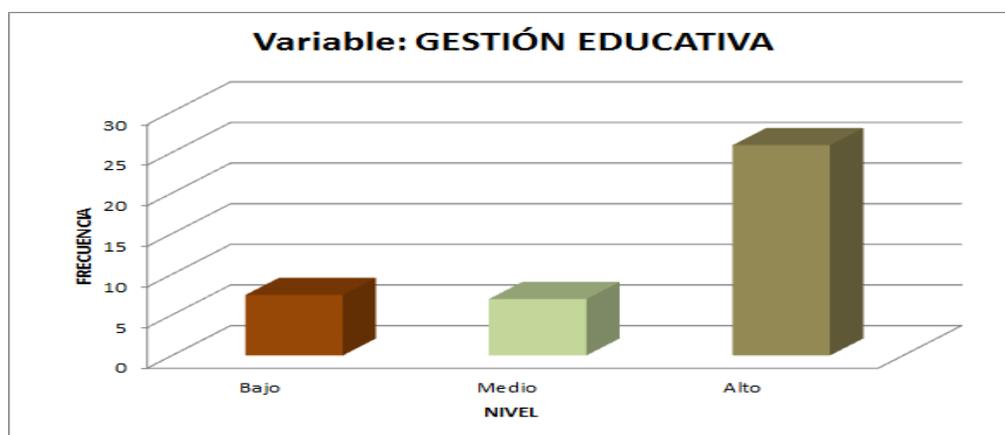
Tabla 2. Resultados de la Variable Gestión Educativa

| Nivel | F | % | Hi |
|-------|----|-----|-----|
| Bajo | 7 | 18 | 18 |
| Medio | 7 | 17 | 36 |
| Alto | 26 | 64 | 100 |
| Total | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizado por el investigador, noviembre de 2017

Tal como se muestra en la tabla 2, se presentan los resultados descriptivos de la variable Gestión Educativa la cual ha sido calculada a través del análisis de promedios de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada, donde se puede apreciar que el 18% de los directores de las IE de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, señalan que esta variable analizada es de nivel bajo, el 17% afirman que la Gestión Educativa de los directores es de nivel medio y el 64% indican que es de nivel alto. Por lo tanto, se aprecian respuestas de nivel bajo – medio en un 36%, determinándose una percepción poco aceptable en cuanto a la realidad de la Gestión Educativa que vienen desempeñando los directores como herramienta de gestión, esto nos indica que la variable estudiada debe ser optimizada.

A continuación, en la figura 3 se aprecia la tendencia gráfica de la variable gestión educativa.



Elaboración propia

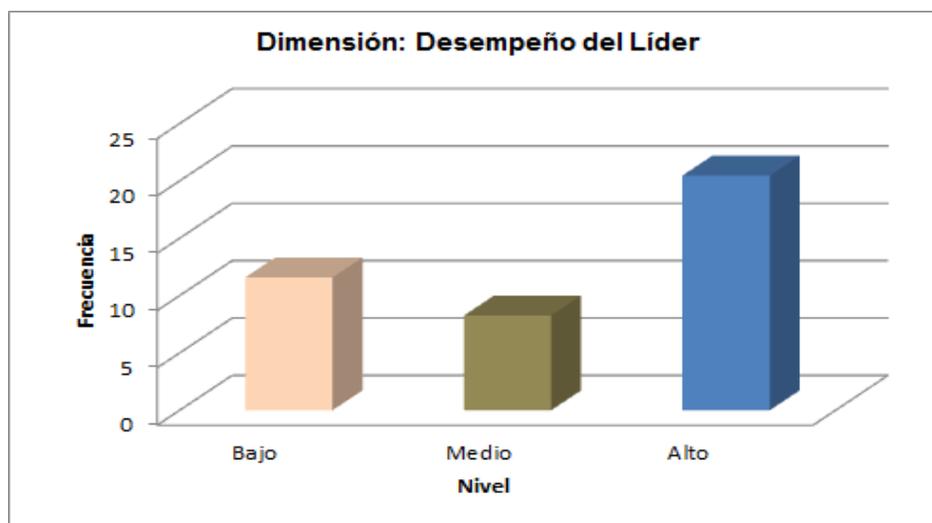
Figura 40. Resultados de la Variable Gestión Educativa

Tabla 3. Resultados de la Dimensión Desempeño del Líder

| Nivel | F | % | Hi |
|-------|----|--------|-----|
| Bajo | 12 | 29 | 29 |
| Medio | 8 | 20 | 49 |
| Alto | 20 | 51 | 100 |
| Total | 40 | 100.00 | |

Fuente: Encuesta realizado por el investigador, noviembre de 2017

Tal como se muestra en la tabla 3, se presentan los resultados descriptivos de la dimensión desempeño del líder la cual ha sido calculada a través del análisis de promedios de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada, donde se puede apreciar que el 29% de los directores de las IE de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores – Lima, señalan que esta variable analizada es de nivel bajo, el 20% afirman que el desempeño del líder de los directores es de nivel medio y el 51% indican que es de nivel alto. Por lo tanto, se aprecian respuestas de nivel bajo – medio en un 49%, determinándose una percepción poco aceptable en cuanto a la realidad del desempeño del líder que vienen desempeñando los directores, es decir la variable descrita puede ser optimizada. A continuación, en la figura 4 se aprecia la tendencia gráfica de la dimensión desempeño del líder.



Elaboración propia

Figura 41. Resultados de la Dimensión Desempeño del Líder

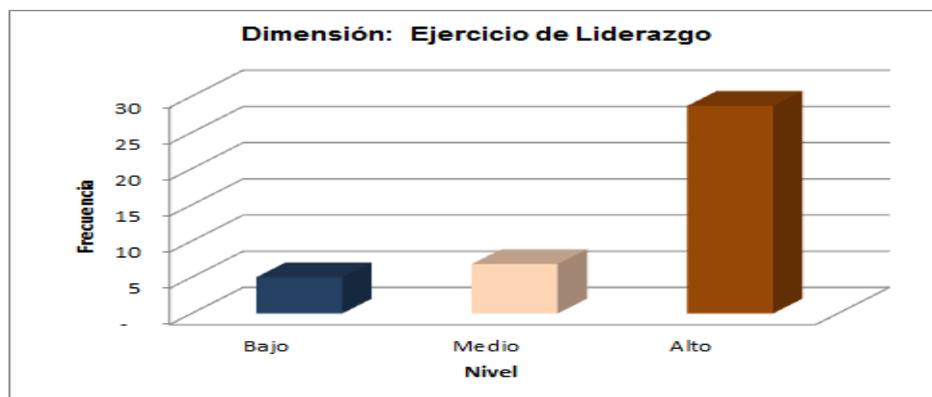
Tabla 4. Resultados de la Dimensión Ejercicio del Liderazgo

| Nivel | F | % | Hi |
|-------|----|--------|-----|
| Bajo | 5 | 12 | 12 |
| Medio | 7 | 17 | 29 |
| Alto | 29 | 71 | 100 |
| Total | 40 | 100.00 | |

Fuente: Encuesta realizado por el investigador, noviembre de 2017

Tal como se muestra en la tabla 4, se presentan los resultados descriptivos de la dimensión ejercicio del liderazgo la cual ha sido calculada a través del análisis de promedios de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada, donde se puede apreciar que el 12% de los directores de las IE de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, señalan que esta dimensión analizada es de nivel bajo, el 17% afirman que el ejercicio del líder es de nivel medio y el 71% indican que es de nivel alto. Por lo tanto, se aprecian respuestas de nivel bajo – medio en un 29%, determinándose una percepción aceptable en cuanto a la realidad del ejercicio del líder que vienen desempeñando los directores, sin embargo, puede optimizarse.

A continuación, en la figura 5 se aprecia la tendencia gráfica de la dimensión ejercicio del liderazgo.



Elaboración propia

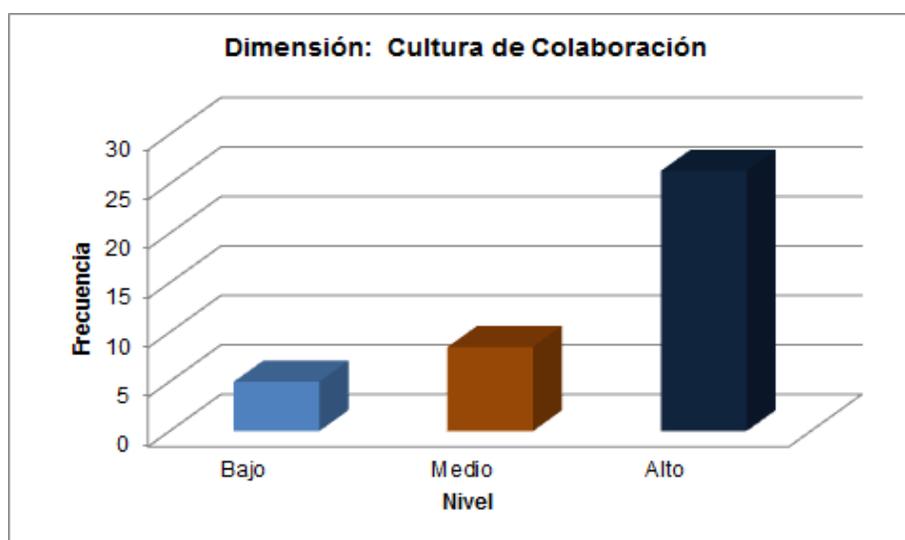
Figura 42. Resultados de la Dimensión Ejercicio de Liderazgo

Tabla 5. Resultados de la Dimensión Cultura de Colaboración

| Nivel | F | % | Hi |
|-------|----|--------|-----|
| Bajo | 5 | 13 | 13 |
| Medio | 9 | 21 | 34 |
| Alto | 26 | 66 | 100 |
| Total | 40 | 100.00 | |

Fuente: Encuesta realizado por el investigador, noviembre de 2017

Tal como se muestra en la tabla 5, se presentan los resultados descriptivos de la dimensión cultura de colaboración la cual ha sido calculada a través del análisis de promedios de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada, donde se puede apreciar que el 13% de los directores de las IE de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, señalan que esta dimensión analizada es de nivel bajo, el 21% afirman que el ejercicio del líder es de nivel medio y el 66% indican que es de nivel alto. Por lo tanto, se aprecian respuestas de nivel bajo – medio en un 34%, determinándose una percepción aceptable en cuanto a la realidad de la cultura de colaboración del líder, pero puede ser optimizada la variable descrita. A continuación, en la figura 6 se aprecia la tendencia gráfica de la dimensión cultural de colaboración.



Elaboración propia

Figura 43. Resultados de la Dimensión Ejercicio de Liderazgo

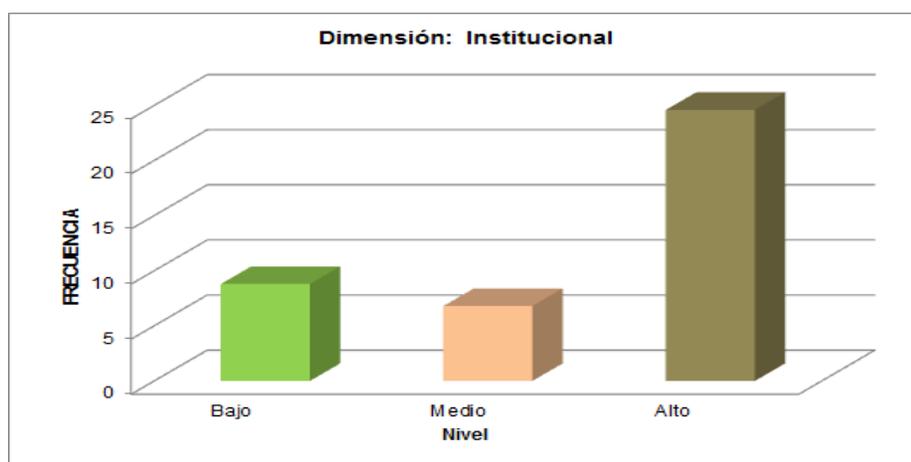
Tabla 5. Resultados de la Dimensión Institucional

| Nivel | F | % | Hi |
|-------|----|-----|-----|
| Bajo | 9 | 22 | 22 |
| Medio | 6 | 17 | 39 |
| Alto | 25 | 61 | 100 |
| Total | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizado por el investigador, noviembre de 2017

Tal como se muestra en la tabla 6, se presentan los resultados descriptivos de la dimensión institucional la cual ha sido calculada a través del análisis de promedios de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada, donde se puede apreciar que el 22% de los directores de las IE de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, señalan que esta dimensión analizada es de nivel bajo, el 17% afirman que el ejercicio del líder es de nivel medio y el 61% indican que es de nivel alto. Por lo tanto, se aprecian respuestas de nivel bajo – medio en un 39%, determinándose una percepción aceptable en cuanto a la realidad de la gestión institucional que vienen desarrollando los directores de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, más no es la percepción óptima.

A continuación, en la figura 7 se aprecia la tendencia gráfica de la dimensión Institucional.



Elaboración propia

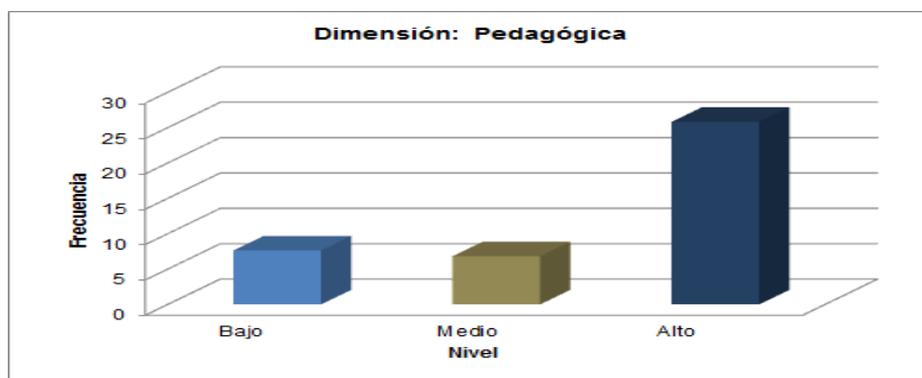
Figura 44. Resultados de la Dimensión Cultura de Colaboración

Tabla 7. Resultados de la Dimensión Pedagógica

| Nivel | F | % | Hi |
|-------|----|-----|-----|
| Bajo | 8 | 19 | 19 |
| Medio | 7 | 17 | 36 |
| Alto | 26 | 64 | 100 |
| Total | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada por el investigador, noviembre de 2017

Tal como se muestra en la tabla 7, se presentan los resultados descriptivos de la dimensión pedagógica la cual ha sido calculada a través del análisis de promedios de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada, donde se puede apreciar que el 19% de los directores de las IE de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores – Lima, señalan que esta dimensión analizada es de nivel bajo, el 17% afirman que la dimensión pedagógica es de nivel medio y el 64% indican que es de nivel alto. Por lo tanto, se aprecian respuestas de nivel bajo – medio en un 36%, determinándose una percepción aceptable en cuanto a la realidad de la gestión pedagógica que vienen desarrollando los directores de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores -Lima, pero se puede llegar a una percepción óptima. **A continuación, en la figura 8 se aprecia la tendencia gráfica de la dimensión Institucional.**



Elaboración propia

Figura 45. Resultados de la Dimensión Pedagógica

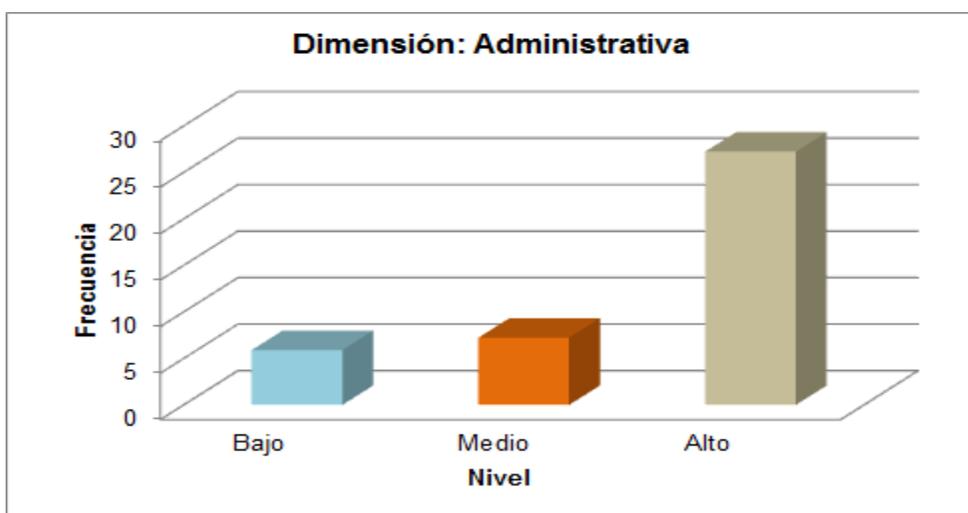
Tabla 8. Resultados de la Dimensión Administrativa

| Nivel | F | % | Hi |
|-------|----|-----|-----|
| Bajo | 6 | 15 | 15 |
| Medio | 7 | 18 | 33 |
| Alto | 27 | 68 | 100 |
| Total | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizado por el investigador, noviembre de 2017

Tal como se muestra en la tabla 8, se presentan los resultados descriptivos de la dimensión gestión administrativa la cual ha sido calculada a través del análisis de promedios de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada, donde se puede apreciar que el 15% de los directores de las IE de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, señalan que esta dimensión analizada es de nivel bajo, el 18% afirman que la gestión administrativa es de nivel medio y el 68% indican que es de nivel alto. Por lo tanto, se aprecian respuestas de nivel bajo – medio en un 33%, determinándose una percepción aceptable en cuanto a la realidad de la gestión administrativa que vienen desarrollando los directores de la UGEL N° 01, más no es la gestión óptima que se desea.

A continuación, en la figura 9 se aprecia la tendencia gráfica de la dimensión gestión administrativa.



Elaboración propia

Figura 46. Resultados de la Dimensión Administrativa

5.2 Contrastación de variables

Adopción de las decisiones

A partir de los datos de las tablas de contingencia señaladas en la prueba de hipótesis se puede afirmar lo siguiente:

- *Decisión para la hipótesis general*

El P-valor de la tabla es $0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna: *el Modelo de Liderazgo Transformacional contribuye de manera significativa en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores - Lima en el año 2017.*

Decisión para la hipótesis específica 1

Con el Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna: *el Desempeño del Líder contribuye de manera significativa en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores – Lima en el año 2017.*

- *Decisión para la hipótesis específica 2*

Con el Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna: *el Ejercicio del Líder contribuye de manera significativa en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores - Lima en el año 2017.*

- *Decisión para la hipótesis específica 3*

Con el Valor $p = 0.004 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna: *la cultura del Líder contribuye de manera significativa en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N°01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.*

Proceso de prueba de hipótesis

Hipótesis General

- **Planteo de Hipótesis**

El Modelo de Liderazgo Transformacional si influye significativamente en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

- **Regla para tomar decisión estadística**

Si el Valor $p > 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Nula (H_0).

Si el Valor $p < 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (H_a)

- **Estadística de contraste de hipótesis**

Se han relacionado las dos Variables Cualitativas, el Modelo de Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa, utilizando la Prueba Estadística de la Chi Cuadrado, que permite obtener las correlaciones de Pearson y de Spearman, según se trate de variables cuantitativas o cualitativas, respectivamente; la tabla de contingencia se construye con los datos proporcionados por los encuestados.

Tabla 6. Tabla de contingencia de relación entre el Modelo de Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa

| Liderazgo Transformacional | GESTIÓN EDUCATIVA | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------|-----|------|----|-------|----|------|----|-------|-----|
| | F | % | Bajo | % | Medio | % | Alto | % | TOTAL | % |
| Bajo | 7 | 22 | 7 | 18 | - | - | - | - | 15 | 18 |
| Medio | 8 | 20 | - | - | 7 | 17 | - | - | 15 | 18 |
| Alto | 25 | 62 | - | - | - | - | 26 | 64 | 50 | 64 |
| Total | 40 | 104 | 7 | 18 | 7 | 17 | 26 | 64 | 80 | 100 |

*Chi - cuadrado de Pearson = 0.315g.l. = 16 *** < .001*
Correlación de Spearman = 0.316

De acuerdo a los datos arrojados al momento de realizar la correlación en el programa SPSS se obtuvieron los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 47,489 ^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 49,817 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 3,881 | 1 | ,049 |
| N de casos válidos | 40 | | |

a. 24 casillas (96.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .20.

- **Interpretación**

Con el Valor $p = 0.001 < 0.05$, podemos afirmar que el Modelo de Liderazgo Transformacional contribuye a mejorar la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima. La relación de las variables es directa y significativa, y alcanza una correlación de Nivel Aceptable de 31%. Por lo tanto, este resultado señala que los ejes que conforman el Modelo de Liderazgo Transformacional se interrelacionan de forma integral y sinérgica en los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N°01 de San Juan de Miraflores – Lima, año 2018.

Hipótesis Específicas

Planteo de Hipótesis Especifica 1

El Desempeño del Líder contribuye significativamente en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

- **Regla para tomar decisión estadística**

Si el Valor $p > 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Nula (H_0).

Si el Valor $p < 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (H_a)

- **Estadística de contraste de hipótesis**

Se han relacionado las dos Variables Cualitativas, el Desempeño del Líder y la Gestión Educativa, utilizando la Prueba Estadística de la Chi Cuadrado, que permite obtener las correlaciones de Pearson y de Spearman, según se trate de variables cuantitativas o cualitativas, respectivamente; la tabla de contingencia se construye con los datos proporcionados por los encuestados.

Tabla 10. Tabla de contingencia de relación entre el Desempeño del Líder y la Gestión Educativa

| Desempeño del Líder | GESTIÓN EDUCATIVA | | | | | | | | TOTAL | % |
|------------------------|-------------------|-----|------|----|-------|----|------|----|-------|-----|
| | F | % | Bajo | % | Medio | % | Alto | % | | |
| Bajo | 12 | 29 | 7 | 18 | | | | | 19 | 24 |
| Medio | 8 | 20 | | | 7 | 17 | | | 15 | 19 |
| Alto | 20 | 51 | | | | | 26 | 64 | 46 | 58 |
| Total | 40 | 100 | 7 | 18 | 7 | 17 | 26 | 64 | 81 | 100 |

*Chi - cuadrado de Pearson = 0.09g.l. = 16 *** < .001*
Correlación de Spearman = 0.06

De acuerdo a los datos arrojados al momento de realizar la correlación en el programa SPSS se obtuvieron los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 47,282 ^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 46,557 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | ,003 | 1 | ,955 |
| N de casos válidos | 40 | | |

a. 24 casillas (96.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .30.

Medidas simétricas

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|--|-------|--------------------------------|---------------------------|-------------------|
| Nominal por nominal Coeficiente de contingencia | ,736 | | | ,000 |
| Intervalo por intervalo R de Pearson | ,009 | ,194 | ,055 | ,956 ^c |
| Ordinal por ordinal Correlación de Spearman | -,061 | ,180 | -,380 | ,706 ^c |
| N de casos válidos | 40 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
 b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
 c. Basada en la aproximación normal.

- ***Interpretación***

Con el Valor $p = 0.001 < 0.05$, podemos afirmar que el Desempeño del Líder permite mejorar la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01m distrito de San Juan de Miraflores - Lima. La relación de las variables es directa y significativa, y alcanza una correlación de Nivel Aceptable de 9%. Por lo tanto, este resultado señala que los ejes que conforman el Desempeño del Líder se interrelacionan de forma integral y sinérgica en los directores de las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

Planteo de Hipótesis Específica 2

El Ejercicio del Líder contribuye significativamente en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01 de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

- **Regla para tomar decisión estadística**

Si el Valor $p > 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Nula (H_0).

Si el Valor $p < 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (H_a)

- **Estadística de contraste de hipótesis**

Se han relacionado las dos Variables Cualitativas, el Ejercicio del Líder y la Gestión Educativa, utilizando la Prueba Estadística de la Chi Cuadrado, que permite obtener las correlaciones de Pearson y de Spearman, según se trate de variables cuantitativas o cualitativas, respectivamente; la tabla de contingencia se construye con los datos proporcionados por los encuestados.

Tabla 7. Tabla de contingencia de relación entre el Ejercicio del Líder y la Gestión Educativa.

| Ejercicio de Liderazgo | GESTIÓN EDUCATIVA | | | | | | | | | |
|------------------------|-------------------|-----|------|----|-------|----|------|----|-------|-----|
| | F | % | Bajo | % | Medio | % | Alto | % | TOTAL | % |
| Bajo | 5 | 12 | 7 | 18 | - | - | - | - | 12 | 15 |
| Medio | 7 | 17 | | | 7 | 17 | - | - | 14 | 17 |
| Alto | 28 | 71 | | | - | - | 26 | 64 | 54 | 68 |
| Total | 40 | 100 | 7 | 18 | 7 | 17 | 26 | 64 | 80 | 100 |

*Chi - cuadrado de Pearson = 0.196 g.l. = 16 *** < .001*

Correlación de Spearman = 0.195

De acuerdo a los datos arrojados al momento de realizar la correlación en el programa SPSS se obtuvieron los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 34,705 ^a | 16 | ,004 |
| Razón de verosimilitudes | 43,646 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 1,494 | 1 | ,222 |
| N de casos válidos | 40 | | |

a. 25 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .40.

Medidas simétricas

| | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|--|-------|--------------------------------|---------------------------|-------------------|
| Nominal por nominal Coeficiente de contingencia | ,682 | | | ,004 |
| Intervalo por intervalo R de Pearson | ,196 | ,151 | 1,230 | ,226 ^c |
| Ordinal por ordinal Correlación de Spearman | ,197 | ,155 | 1,239 | ,223 ^c |
| N de casos válidos | 40 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Interpretación

Con el Valor $p = 0.001 < 0.05$, podemos afirmar que el Ejercicio del Líder permite mejorar la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima. La relación de las variables es directa y significativa, y alcanza una correlación de Nivel Aceptable de 19%. Por lo tanto, este resultado señala que los ejes que conforman el Desempeño del Líder se interrelacionan de forma integral y sinérgica en los directores de las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima, año 2017.

Planteo de Hipótesis Específica 3

La cultura del Líder contribuye significativamente en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.

- **Regla para tomar decisión estadística**
Si el Valor $p > 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Nula (H_0).
Si el Valor $p < 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (H_a)
- **Estadística de contraste de hipótesis**

Se han relacionado las dos Variables Cualitativas, la cultura del líder y la Gestión Educativa, utilizando la Prueba Estadística de la Chi Cuadrado, que permite obtener las correlaciones de Pearson y de Spearman, según se trate de variables cuantitativas o cualitativas, respectivamente; la tabla de contingencia se construye con los datos proporcionados por los encuestados.

Tabla 128. Tabla de contingencia de relación entre la Cultura del Líder y la Gestión Educativa

| Cultura de Colaboración | GESTIÓN EDUCATIVA | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------|-----|------|----|-------|----|------|----|-------|-----|
| | F | % | Bajo | % | Medio | % | Alto | % | TOTAL | % |
| Bajo | 5 | 13 | 7 | 18 | - | - | - | - | 13 | 16 |
| Medio | 9 | 21 | - | - | 7 | 17 | - | - | 15 | 19 |
| Alto | 26 | 66 | - | - | - | - | 26 | 64 | 52 | 65 |
| Total | 40.00 | 100 | 7 | 18 | 7 | 17 | 26 | 64 | 80 | 100 |

*Chi - cuadrado de Pearson = 0.195 g.l. = 16 *** < .001*

Correlación de Spearman = 0.325

De acuerdo a los datos arrojados al momento de realizar la correlación en el programa SPSS se obtuvieron los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 23,086 ^a | 16 | ,111 |
| Razón de verosimilitudes | 25,908 | 16 | ,055 |
| Asociación lineal por lineal | 1,478 | 1 | ,224 |
| N de casos válidos | 40 | | |

a. 23 casillas (92.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .08.

Medidas simétricas

| | | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|-------------------------|------------------------------|-------|--------------------------------|---------------------------|-------------------|
| Nominal por nominal | Coefficiente de contingencia | ,605 | | | ,111 |
| Intervalo por intervalo | R de Pearson | ,195 | ,133 | 1,223 | ,229 ^c |
| Ordinal por ordinal | Correlación de Spearman | ,325 | ,145 | 2,117 | ,041 ^c |
| N de casos válidos | | 40 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

5.2 Discusión de resultados

Con el $Valor\ p = 0.001 < 0.05$, podemos afirmar que la Cultura del Líder permite mejorar la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima. La relación de las variables es directa y significativa, y alcanza una correlación de Nivel Aceptable de 19%. Por lo tanto, este resultado señala que los ejes que conforman la Cultura del Líder se interrelacionan de forma integral y sinérgica en los directores de las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima, año 2017.

El objetivo de la investigación ha sido determinar en qué medida el Modelo de Liderazgo Transformacional contribuye al mejoramiento de la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017. En efecto, las respuestas obtenidas por las personas encuestadas indican en su mayoría que el Modelo de Liderazgo Transformacional influye en un nivel bajo - medio en mejorar la gestión educativa en las IE de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima. En efecto, la literatura y los antecedentes analizados demuestran que en realidad un modelo de Liderazgo Transformacional si influye positivamente en la gestión, y al hablar de la gestión educativa estaríamos mejorando el sistema o modelo que plantea cada Institución Educativa.

Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en

cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

Por otro lado, el enfoque de las organizaciones que aprenden está tomando auge en la actualidad y como señala Bolívar (2000) el aprendizaje organizativo proporciona un marco para entender cómo los cambios cognitivos de un centro educativo, son dependientes de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales. En este sentido el aprendizaje organizativo es un medio para alcanzar una organización que aprende, una organización inteligente en la medida que es capaz de organizar su propio cambio. Lograr esto requiere un liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder.

Un liderazgo unido al término de empowerment, vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar. Proceso que permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional. En la literatura sobre gestión escolar, mejora y cambio educativo, escuelas eficaces, calidad educativa, aprendizaje organizativo, entre otras, encontramos múltiples consideraciones, perspectivas, planteamientos y recomendaciones sobre el liderazgo, pues éste no es independiente ni se puede comprender al margen de cómo concebimos los centros escolares en cuanto organizaciones, ni de cómo pensamos los procesos de cambio y mejora educativa, ni qué entendemos por calidad educativa.

De este modo el liderazgo debe asimilarse a una distribución de poder, en el caso de la organización educativa, lo que debería buscarse es el liderazgo múltiple desde las distintas áreas fundamentales de actuación en la formación de alumnos y alumnas, puesto que como acota Bolívar (2000), una organización no aprenderá mientras se continúe fomentando la dependencia de una persona. En tal sentido, recurramos a lo obtenido en los resultados a los cuales abordan los directores encuestados, hace falta

fortalecimiento en el desempeño del líder, también la cultura del líder y en el ejercicio del líder.

Por otro lado, Álvarez (2002) sostiene que, el liderazgo en las Instituciones Educativas se debería manifestar en capacidad para implicar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes.

Tenemos que admitir que las Instituciones Educativas, al igual que otras instituciones, encuentran serias dificultades al proponerse acciones, planes y proyectos de cambio, estas están estrechamente relacionadas con las dificultades para aprender, por eso el cambio no es un proceso sencillo, ni súbito, menos aún si no se involucran en él tanto los decidores de políticas como los protagonistas diarios del hecho educativo.

El líder transformacional ha de articular una visión para las Instituciones Educativas, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización.

Además, debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino que influir en la cultura de las Instituciones Educativas y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

Como conclusión parcial de esta discusión, considerando el variado y complejo contexto escolar en la UGEL N° 01 del distrito de San Juan de Miraflores – Lima, tomada como muestra, las bases conceptuales que nos muestran la tendencia a un tipo de organización fundado en el aprendizaje de sus comunidades, con estructuras y formas más participativas de gestión y, las reiteradas evidencias de que el factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad, se hace evidente que tanto directivos como profesores deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos. No será una vía sin complejidades, ya que implica un cambio significativo en la cultura organizacional. Para ambos, el logro de asumir el desafío con un buen desempeño no sólo dependerá de su voluntad o por el mandato de otros, sino en gran medida por el alto grado de competencias y habilidades profesionales que deberán desarrollar.

3.1. Conclusiones

1. El Modelo de Liderazgo Transformacional contribuye de manera significativa en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017.
2. El desempeño del Líder contribuye de manera significativa en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017. Por lo tanto, se concluye que el liderazgo debe aplicarse como una habilidad que el directivo de la institución educativa debe realizar enfocándose hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. El ejercicio del Líder contribuye de manera significativa en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima, año 2017, en la medida que el líder guíe a sus colaboradores hacia una meta común, mostrando el camino, y creando un ambiente en el cual los miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso de la gestión educativa.
4. La cultura del líder contribuye de manera significativa en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima año 2017, llegándose a comprobar que los valores y el cumplimiento de la misión y visión del director deberá enfocarse paralelamente de la mano con el desarrollo estratégico de la institución educativa.

3.2. Recomendaciones

1. Se recomienda aplicar y dar las pautas necesarias para implementar el diseño del Modelo de Liderazgo Transformacional para mejorar la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima.
2. A los colegas se recomienda diseñar técnicas modernas de desempeño del Líder ya que ello contribuye significativamente en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores - Lima.
3. A las UGEL implementar características elementales como: dominio de sí mismo, enfoque de objetivos, valorar la institución donde se encuentra laborando y formar el colectivo social entre los colaboradores de la institución educativa.
4. A los rectores. Despertar el gran interés del líder, también se requiere movilizar el talento humano, la capacidad de actuar y pensar para llevar a cabo procesos de cambio, haciéndose partícipe de las decisiones que afecten de manera positiva la gestión de la institución educativa.
5. Se recomienda a los directores de las IE aplicar la teoría del conocimiento, mejorando su competitividad, fomentando a los colaboradores de todos los niveles del liderazgo transformacional, ya que ello es una de las formas de inspirar una visión para lograr mejores resultados y mejores niveles de desarrollo.

5.5.1 Referencias Bibliográficas

Alberich T. y Sotomayor E. (2014) Planificación, gestión y evaluación. Manual básico para la acción social.

Álvarez, M.; Fernández y Herrero, E. (2002) *La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI*. Madrid, Síntesis.

Bass, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York, The Free Press.

Bass, B. (1997) Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52.

Bass, B. (2000) Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.

Bolívar, A. (1997) Liderazgo, mejora y centros educativos. In: A., MEDINA R. (Cord.) El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED, p. 25-46

Bolívar, A. (2000) Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid, La Muralla.

Bryman, A. (1996) *Charisma & leadership in organizations*. London, Sage Publications.

Burns, J. (1978) *Leadership*. Nueva York, Harper & Row.

Blanchard, K.,(2006) *Leading at a Higher Level*. Pearson Education.

Cruz, J. (2004) La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional: Tesis Doctoral: Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Covey, S. (2003) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós.

Chiavenato, I., (2007) Administración: proceso administrativo. McGraw Hill.

DU FOUR, R. 2002. The learning-Centered Principal. Educational Leadership, 59(8):12-15.

Escandón C., (2012). Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red n° 8 – Callao. (Tesis doctoral).

Escudero, J. (1997) El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa. In: A. MEDINA (coord.), El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED.

Espíritu de la Cruz (2017), Liderazgo transformacional y gestión educativa del director en el clima institucional de las II.EE. de la UGEL 15, Distrito San Antonio - Huarochirí, 2016. – (Tesis doctoral).

García, I., (2006) La formación del clima Psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo. Tesis doctoral: Universidad de Granada, Departamento de Psicología Social.

Gill, R., (2006) Theory and practice of Leadership, SAGE Publications Inc.

James A., Stoner, R., Daniel R. (1996) Administration.

Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2009) Metodología de la investigación. McGraw – Hill. México.

Koontz H., Weihrich, H. y Cannice, M (2008) Administración: una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill.

Lambert, L. (2002) A framework for shared leadership. Educational Leadership, 59

Leithwood, K., et al. (1991) Building commitment for change: A focus on school leadership (Final report for year two of the research project: Implementing the primary program). Prepared for the British Columbia Ministry of Education.

Leithwood, K. (1994) Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304.

Leithwood, K., et al. (1996) Transformational school leadership. In: K. LEITHWOOD, et al. (Eds.)

Martínez Y., (2013). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. (Tesis)

International Handbok of educational leadership and administration. Dordrecht, Kluwer, p. 785-840.

Leithwood, K., et al. (1999) Changing Leadership for Changingtimes. Buckingham-Philadelphia, Open University Press.

Leithwood, K. (2004) El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-245.

- Marshall, S., (2006) Una nueva visión del Liderazgo, Editorial Ramón Areces.
- Maureira, O. (2004) Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un modelo causal. Ediciones Universidad Catalina Silva Henríquez, Santiago de Chile.
- Marsh, D. (2000) Educational leadership for the Twenty-First century: integrating three essential perspectives. In: The Jossey-Bass reader on educational leadership. San Francisco, Jossey-Bass, p.126-145.
- John M., (2008) Solo oro: Una inspiración para aumentar el impacto de su liderazgo.
- McGregor B. (2012) Leadership
- Murphy, J. (1990) Principal instructional leadership. Advances in educational administration. Changing perspective son school, I, p. 163-200.
- Palomo M., (2007) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. 2007.
- Ramírez, L. (2010) Introducción a la Gerencia Educativa. Trujillo, Editorial Pellejina. Perú.
- Ríos, T. y Torres C. (2015) La Tesis: Teoría y Práctica (1ra. edición) Perú: Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Robbins, S. (2008) Comportamiento organizacional conceptos controversias y aplicaciones.
- Sánchez, S. (2011) Legislación y Administración Educativa. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo". Perú.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D (2009) Administration. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Sergiovanni, J. (1992) Moralleadership. Getting the heart of school improvement San Francisco: Jossey-Bass.

Sergiovanni, J. (2001) Leadership. What's in it for schools?. Londres, RoutledgeFalmer.

Tannenbaum R., Warren S., (1972) Como elegir un estilo de liderazgo.

Valdés, P., (2001) La percepción de supervisores y subordinados respecto a la relación del liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad: Tesis Doctoral. Centro de Enseñanzas superior baja california- México

PÁGINAS WEB

Liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas.

<http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>

Naranjo, M., (2008) Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y *conducta asertivas*. Encontrado en:

http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/asertiva.pdf (consultada el día 06 de marzo de 2012).

Terroni, N., (2009) *Investigación titulada: La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora*. Encontrado en:

<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v14n1/a05v14n1.pdf> (consultada el día 06 de marzo de 2012)

| | Problema Secundario (3) | Objetivo Secundario (3) | Hipótesis Secundaria (3) | Dimensiones | Indicadores |
|-----------------------------|--|---|---|--|---|
| | ¿Cómo se relaciona la cultura del Líder en la Gestión Educativa de los directores con las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017? | Señalar la relación de la cultura del Líder en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017. | La cultura del Líder está relacionada significativamente en la Gestión Educativa de los directores en las Instituciones Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017. | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura del Líder. | <ul style="list-style-type: none"> • Principios del Director(a), orientados al fortalecimiento de una cultura. • Trabajo colaborativo hacia el cumplimiento de los objetivos. • Comunicación del Director(a) hacia los padres de familia y alumnos. • Incentivos y/o reconocimiento del Director (a). |
| Variable Dependiente | Problema Específico (4) | Objetivo Específico (4) | Hipótesis Específica (4) | Dimensiones | Indicadores |
| Gestión educativa | ¿Cuál es el grado de Mejoramiento de la Gestión Administrativa de los directores relacionado al desempeño del Líder en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017? | Precisar el grado de Mejoramiento de la Gestión Administrativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017. | El grado de Mejoramiento de la Gestión Administrativa de los directores en las Instituciones Educativas Estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017, no es significativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la gestión Educativa | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión participativa del director. • Capacidades para solucionar conflictos • Clima organizacional de la IE • Diseño organizacional de la IE • Aplicación de los instrumentos de gestión • Desempeño del personal administrativo • Trabajo en equipo • Gestión administrativa del Director • Enfoques pedagógicos del Director • Estrategias didácticas aplicadas del Director • Estrategias metodológicas aplicadas por los directores. • Estilos de enseñanza • Formación pedagógica del director. • Competencias pedagógicas de los directores. • Disponibilidad de recursos materiales. • Desarrollo de los procesos administrativos por el Director (a). • Organización de la información en la dirección de la IE. • Gestión por competencias del director (a) |

Instrumento:
Cuestionario

2. Índice de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

| α | INTERPRETACION |
|------------|----------------|
| ➤ 0.9 | EXCELENTE |
| ➤ 0.8 | BUENO |
| ➤ 0.7 | ACEPTABLE |
| ➤ 0.6 | CUESTIONABLE |
| ➤ 0.5 | MALO |
| ≤ 0.5 | INACEPTABLE |

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 15 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 15 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| 0,997 | 0,998 | 42 |

Interpretación: Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach: La fiabilidad de acuerdo al proceso de Alfa de Cronbach, nos da 0.997 lo que nos indica que es **EXCELENTE** la aplicabilidad del instrumento.

En la presente tabla se aprecia que se debe tomar 42 ítems, de los cuales se tuvieron que eliminar 05 por no tener relación según el programa Alfa de Cronbach. El número de

consultados fueron 15 personas, obteniendo como resultado que es aplicable el instrumento.

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|--|--|---|--|---|
| Nivel de desempeño | 125,93333 | 2764,210 | ,979 | ,997 |
| Relación laboral del director con los docentes | 125,66667 | 2747,381 | ,925 | ,997 |
| Capacidad de liderar del director de la IE | 125,86667 | 2791,981 | ,909 | ,997 |
| Desarrollo profesional del liderazgo que tiene el director | 125,66667 | 2789,524 | ,949 | ,997 |
| Consideraciones del Director hacía los docentes | 125,33333 | 2748,381 | ,965 | ,997 |
| Programas de capacitación para los docentes | 125,80000 | 2752,743 | ,978 | ,997 |
| Capacidad que tiene el Director para motivar | 126,06667 | 2774,495 | ,966 | ,997 |
| Decisión del director de trabajar en equipo | 125,66667 | 2736,095 | ,967 | ,997 |
| Nivel de conocimientos y habilidades tiene el director para liderar | 125,80000 | 2768,600 | ,976 | ,997 |
| Actitud del Director en mejorar la educación peruana | 125,86667 | 2766,838 | ,973 | ,997 |
| Propósitos y misión del liderazgo del director | 125,93333 | 2764,210 | ,979 | ,997 |
| Lineamientos del Plan Estratégico Institucional que aplica el Director | 125,66667 | 2787,810 | ,915 | ,997 |
| Cumplimiento de objetivos institucionales del Director | 126,00000 | 2786,857 | ,972 | ,997 |
| Solución de conflictos que desarrolla el Director | 125,60000 | 2745,971 | ,978 | ,997 |
| Concesión de autonomía del Director en decisiones | 125,60000 | 2787,686 | ,944 | ,997 |
| Distribución de las responsabilidades del Director | 125,93333 | 2764,210 | ,979 | ,997 |
| Capacidad de persuasión de los directores | 125,40000 | 2739,257 | ,969 | ,997 |
| Principios del Director orientados al fortalecimiento de una cultura | 125,73333 | 2786,781 | ,945 | ,997 |
| Trabajo colaborativo hacia el cumplimiento de los objetivos | 125,73333 | 2754,638 | ,981 | ,997 |
| Comunicación del Director hacia los padres de familia y alumnos | 125,73333 | 2778,067 | ,968 | ,997 |
| Incentivos y reconocimiento del Director | 125,33333 | 2774,238 | ,962 | ,997 |
| Gestión participativa del director | 126,13333 | 2769,124 | ,959 | ,997 |
| Capacidades para solucionar conflictos | 126,13333 | 2795,267 | ,936 | ,997 |
| Clima organizacional de la IE | 125,46667 | 2762,552 | ,945 | ,997 |
| Diseño organizacional de la IE | 125,53333 | 2787,552 | ,930 | ,997 |
| Aplicación de los instrumentos de gestión | 125,60000 | 2770,971 | ,944 | ,997 |
| Desempeño del personal administrativo | 125,60000 | 2774,543 | ,957 | ,997 |
| Evalúa el trabajo en equipo | 125,26667 | 2790,781 | ,919 | ,997 |
| Gestión administrativa del Director | 125,46667 | 2762,838 | ,944 | ,997 |
| Enfoques pedagógicos del Director | 125,73333 | 2767,781 | ,961 | ,997 |
| Estrategias didácticas aplicadas del Director | 125,40000 | 2780,829 | ,961 | ,997 |
| Estrategias metodológicas aplicadas por los directores | 125,60000 | 2772,971 | ,863 | ,998 |
| Estilos de enseñanza | 125,80000 | 2795,743 | ,950 | ,997 |
| Formación pedagógica del director | 125,46667 | 2735,838 | ,968 | ,997 |
| Competencias pedagógicas de los directores | 125,60000 | 2768,257 | ,963 | ,997 |
| Grado de mejoramiento de la gestión administrativa | 125,73333 | 2765,638 | ,977 | ,997 |
| Manejo de recursos económicos | 125,40000 | 2790,400 | ,932 | ,997 |
| Evalúa disponibilidad de recursos materiales | 125,53333 | 2782,981 | ,966 | ,997 |
| Procesos administrativos del Director | 125,53333 | 2777,981 | ,959 | ,997 |
| Toma de decisiones por el director | 125,60000 | 2761,543 | ,973 | ,997 |
| Organización de la información | 125,66667 | 2777,238 | ,953 | ,997 |
| Gestión por competencias | 125,46667 | 2775,410 | ,967 | ,997 |

3. MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Criterios y/ o valores de aplicabilidad:

| Nro. | Coeficiente | Escala de valores |
|------|-------------|-----------------------|
| 01 | 01 a 09 | No valido, reformular |
| 02 | 10 a 12 | No valido, modificar |
| 03 | 13 a 15 | valido, mejorar |
| 04 | 16 a 18 | valido, precisar |
| 05 | 19 a 20 | valido, aplicar |

de

Constante
valor: 0.4

6.4 FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESCUELA DE POSGRADO

Título: Liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017

Autor: Bach. Delmo Mondragón Mundaca

1. Validación de instrumento de investigación: Cuestionario de preguntas relacionadas al tema de investigación.
2. Apellidos y nombres:
3. Grado académico:
4. Institución que labora:
5. Nombre del instrumento: encuesta
6. Criterios y/ o valores de aplicabilidad:

| Nro. | Coeficiente | Escala de valores |
|------|-------------|-----------------------|
| 01 | 01 a 09 | No valido, reformular |
| 02 | 10 a 12 | No valido, modificar |
| 03 | 13 a 15 | valido, mejorar |
| 04 | 16 a 18 | valido, precisar |
| 05 | 19 a 20 | valido, aplicar |

Constante de valor: 0.4

Aspectos a evaluar:

| Indicadores de Evaluación del Instrumento | Criterios Cualitativo-Cuantitativos | Deficiente (01 – 09) | Regular (10 – 12) | Bueno (12 – 15) | Muy Bueno (15 – 18) | Excelente (18 – 20) |
|---|--|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| 1. Claridad | Esta formulado con lenguaje apropiado | | | | | |
| 2. Objetividad | Esta expresado con conductas observables | | | | | |
| 3. Actualidad | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología | | | | | |
| 4. Organización | Existe una organización lógica | | | | | |
| 5. Seguridad | La investigación es firme, cierto e indubitable | | | | | |
| 6. Intencionalidad | Adecuado para valorar los aspectos de estudio | | | | | |
| 7. Veracidad | La investigación muestra la realidad y es verdadera | | | | | |
| 8. Relación | La investigación está relacionada a los planteamientos de los problemas u objetivos y a sus dimensiones | | | | | |
| 9. Metodología | La estrategia responde al propósito del estudio | | | | | |
| 10. Armonía | Existe equilibrio, proporción y correspondencia adecuada entre las diferentes etapas de la investigación | | | | | |
| Sub-total | | | | | | |
| Total | | | | | | |

Valoración cuantitativa:

Opinión de aplicabilidad:

Lugar y fecha:

DNI:



VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESCUELA DE POSGRADO

Título: Liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017

Autor: Bach. Delmo Mondragón Mundaca

1. Validación de instrumento de investigación: Cuestionario de preguntas relacionadas al tema de investigación.
2. Apellidos y nombres:
3. Grado académico:
4. Institución que labora:
5. Nombre del instrumento: encuesta
6. Criterios y/ o valores de aplicabilidad:

| Nro. | Coeficiente | Escala de valores |
|------|-------------|-----------------------|
| 01 | 01 a 09 | No valido, reformular |
| 02 | 10 a 12 | No valido, modificar |
| 03 | 13 a 15 | valido, mejorar |
| 04 | 16 a 18 | valido, precisar |
| 05 | 19 a 20 | valido, aplicar |

Constante de valor: 0.4

Aspectos a evaluar:

| Indicadores de Evaluación del Instrumento | Criterios Cualitativo-Cuantitativos | Deficiente (01 – 09) | Regular (10 – 12) | Bueno (12 – 15) | Muy Bueno (15 – 18) | Excelente (18 – 20) |
|---|--|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| 1. Claridad | Esta formulado con lenguaje apropiado | | | | | |
| 2. Objetividad | Esta expresado con conductas observables | | | | | |
| 3. Actualidad | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología | | | | | |
| 4. Organización | Existe una organización lógica | | | | | |
| 5. Seguridad | La investigación es firme, cierto e indubitable | | | | | |
| 6. Intencionalidad | Adecuado para valorar los aspectos de estudio | | | | | |
| 7. Veracidad | La investigación muestra la realidad y es verdadera | | | | | |
| 8. Relación | La investigación está relacionada a los planteamientos de los problemas u objetivos y a sus dimensiones | | | | | |
| 9. Metodología | La estrategia responde al propósito del estudio | | | | | |
| 10. Armonía | Existe equilibrio, proporción y correspondencia adecuada entre las diferentes etapas de la investigación | | | | | |
| Sub-total | | | | | | |
| Total | | | | | | |

Valoración cuantitativa:

Opinión de aplicabilidad:

Lugar y fecha:

DNI:

ESCUELA DE POSGRADO

Título: Liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017

Autor: Bach. Delmo Mondragón Mundaca

1. Validación de instrumento de investigación: Cuestionario de preguntas relacionadas al tema de investigación.
2. Apellidos y nombres:
3. Grado académico:
4. Institución que labora:
5. Nombre del instrumento: encuesta
6. Criterios y/ o valores de aplicabilidad:

| Nro. | Coeficiente | Escala de valores |
|------|-------------|-----------------------|
| 01 | 01 a 09 | No valido, reformular |
| 02 | 10 a 12 | No valido, modificar |
| 03 | 13 a 15 | valido, mejorar |
| 04 | 16 a 18 | valido, precisar |
| 05 | 19 a 20 | valido, aplicar |

Constante de valor: 0.4

Aspectos a evaluar:

| Indicadores de Evaluación del Instrumento | Criterios Cualitativo-Cuantitativos | Deficiente (01 – 09) | Regular (10 – 12) | Bueno (12 – 15) | Muy Bueno (15 –189) | Excelente (18 –2 9) |
|---|--|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| 1. Claridad | Esta formulado con lenguaje apropiado | | | | | |
| 2. Objetividad | Esta expresado con conductas observables | | | | | |
| 3. Actualidad | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología | | | | | |
| 4. Organización | Existe una organización lógica | | | | | |
| 5. Seguridad | La investigación es firme, cierto e indubitable | | | | | |
| 6. Intencionalidad | Adecuado para valorar los aspectos de estudio | | | | | |
| 7. Veracidad | La investigación muestra la realidad y es verdadera | | | | | |
| 8. Relación | La investigación está relacionada a los planteamientos de los problemas u objetivos y a sus dimensiones | | | | | |
| 9. Metodología | La estrategia responde al propósito del estudio | | | | | |
| 10. Armonía | Existe equilibrio, proporción y correspondencia adecuada entre las diferentes etapas de la investigación | | | | | |
| Sub-total | | | | | | |
| Total | | | | | | |

Valoración cuantitativa:

Opinión de aplicabilidad:

Lugar y fecha:

DNI:



6.4 INSTRUMENTO (S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS ORGANIZADO EN VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE LA UGEL N° 01 DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES - LIMA - AÑO 2017

1. DATOS PERSONALES:

Edad.....

Sexo: M () F ()

Especialidad:.....

Años de servicio:.....

2. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO:

Estimado(a) colaborador(a) lea atentamente cada pregunta, valore y selecciones una de las posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5 considerando que:

1 = Muy buena, 2 = Buena, 3 = Ni buena ni mala, 4 = Mala, 5= Muy mala

| N° | I. DESEMPEÑO DEL LÍDER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | ¿Cómo califica el desempeño del director (a) de acuerdo a la labor que viene realizando en la IE? | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| 3. | ¿Cómo califica la relación laboral que tiene el Director(a) con los docentes? | | | | | |
| 4. | | | | | | |
| 5. | ¿Cómo evalúa la capacidad de liderar del director de la IE? | | | | | |
| 6. | | | | | | |
| 7. | ¿Cómo evalúa el desarrollo profesional del liderazgo que tiene el director(a)? | | | | | |
| 8. | | | | | | |
| 9. | | | | | | |
| 10. | ¿Cómo califica las relaciones individuales de los directores hacia los docentes? | | | | | |
| 11. | ¿Cómo califica las consideraciones del Director(a) hacia los docentes que destacan en la IE? | | | | | |
| 12. | ¿Cómo califica los programas de capacitación para los directores de las IE? | | | | | |
| | ¿Cómo califica la capacidad que tiene el Director(a) para motivar al personal docente? | | | | | |
| | ¿Cómo califica la comunicación entre el personal docente y el Director(a)? | | | | | |
| | ¿Cómo califica la decisión del director(a) de trabajar en equipo? | | | | | |
| | ¿Cómo califica el nivel de conocimientos y/o habilidades que tiene el director(a) para liderar? | | | | | |
| | ¿Cómo califica la actitud de servicio del Director(a) en virtud del mejoramiento de la educación peruana? | | | | | |

| N° | EJERCICIO DEL LIDERAZGO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 13. | ¿Cómo calificaría los propósitos y/o misión del liderazgo del director(a) con la IE? | | | | | |
| 14. | ¿Cómo evalúa los lineamientos del plan estratégico institucional que aplica el Director(a)? | | | | | |
| 15. | ¿Cómo califica el cumplimiento de los objetivos institucionales del Director(a) de la IE? | | | | | |
| 16. | ¿Cómo califica la solución de conflictos que desarrolla el Director(a) de la IE? | | | | | |
| 17. | ¿Cómo calificaría el apoyo individual del Director(a) de la IE hacia los docentes? | | | | | |
| 18. | ¿Cómo evalúa la coordinación o consulta de soluciones hacia el personal de la IE? | | | | | |
| 19. | ¿Cómo evalúa la concesión de autonomía del Director en sus decisiones hacia el personal docente? | | | | | |
| 20. | ¿Cómo califica el planteamiento de reuniones por parte del Director para debatir problemas de la IE? | | | | | |
| 21. | ¿Cómo calificaría la distribución de las responsabilidades del Director de la IE? | | | | | |
| 22. | ¿Cómo evalúa la delegación de funciones del Director de la IE? | | | | | |
| 23. | ¿Cómo calificaría la capacidad de persuasión de los directores hacia los docentes de la IE? | | | | | |
| 24. | ¿Cómo calificaría la expresión de competitividad en la gestión institucional del Director? | | | | | |

ANEXO N° 3

CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE LA UGEL N° 01 DISTRITO SAN JUAN DE MIRAFLORES – LIMA, AÑO 2017.

1. DATOS PERSONALES:

Edad.....

Sexo: M () F ()

Especialidad:.....

Años de servicio:.....

| N° | CULTURA DE COLABORACIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 25. | ¿Cómo evalúa la aplicación de los principios del Director(a), orientados al fortalecimiento de una cultura de colaboración en la IE? | | | | | |
| 26. | ¿Cómo evalúa el trabajo colaborativo hacia el cumplimiento de los objetivos por parte de los directores de las IE? | | | | | |
| 27. | ¿Cómo evalúa la comunicación del Director(a) con los docentes de la | | | | | |
| 28. | IE? | | | | | |
| 29. | ¿Cómo evalúa la comunicación del Director(a) hacia los padres de familia y alumnos? | | | | | |
| 30. | ¿Cómo califica la distribución de responsabilidades que pueden ser atendidas y delegadas hacia los docentes? | | | | | |
| | ¿Cómo califica los incentivos y/o reconocimiento del Director(a) de las IE hacia los docentes colaboradores o destacados? | | | | | |

2. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO:

Estimado(a) colaborador(a) lea atentamente cada pregunta, valore y selecciones una de las posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5 considerando que:

1 = Muy buena, 2 = Buena, 3 = Ni buena ni mala, 4 = Mala, 5= Muy mala

| N° | I. INSTITUCIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | ¿Cómo evalúa la Gestión participativa del Director(a) en la IE? | | | | | |
| 2. | ¿Cómo evalúa las capacidades para solucionar conflictos por parte del Director de la IE? | | | | | |
| 3. | ¿Cómo evalúa el clima organizacional de la IE donde labora? | | | | | |
| 4. | ¿Cómo califica el diseño organizacional de la IE donde laboral? | | | | | |
| 5. | ¿Cómo evalúa la aplicación de los instrumentos de gestión por parte del Director en la IE? | | | | | |
| 6. | ¿Cómo califica el desempeño del personal administrativo y su relación con el Director de la IE? | | | | | |
| 7. | ¿Cómo evalúa la cultura organizacional propuesta por el Director(a) de la IE? | | | | | |
| 8. | ¿Cómo califica el clima institucional que se desarrolla en la IE? | | | | | |
| 9. | ¿Cómo evalúa el trabajo en equipo en que promueve el Director(a) de la IE? | | | | | |
| 10. | ¿Cómo evalúa la gestión administrativa del Director(a) de la IE? | | | | | |

| N° | II. PEDAGÓGICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 11. | ¿Cómo califica la aplicación de enfoques pedagógicos del Director(a) en la IE? | | | | | |
| 12. | ¿Cómo evalúa la aplicación de estrategias didácticas aplicadas por el Director de la IE? | | | | | |
| 13. | ¿Cómo califica la aplicación de los procesos de enseñanza – aprendizaje que aplica el Director(a) de la IE? | | | | | |
| 14. | ¿Cómo evalúa la aplicación de la diversificación curricular que es refrendada y avalada por el Director(a) de la IE? | | | | | |
| 15. | ¿Cómo califica las estrategias metodológicas aplicadas por los | | | | | |
| 16. | directores? | | | | | |
| 17. | ¿Cómo califica los estilos de enseñanza que son supervisados por el Director de la IE? | | | | | |
| 18. | ¿Cómo evalúa las relaciones del Director(a) con los estudiantes en la | | | | | |
| 19. | IE? | | | | | |
| 20. | ¿Cómo califica la formación pedagógica que tiene el Director(a)? | | | | | |
| 21. | ¿Cómo califica la actualización director solventada por de ellos | | | | | |
| | mismos? | | | | | |
| | ¿Cómo califica las competencias pedagógicas de los directores? | | | | | |
| | ¿Cómo evalúa el desempeño de los directores en la IE? | | | | | |

| N° | III. ADMINISTRATIVA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 22. | ¿Cómo evalúa la conducción de los recursos humanos por parte del Director en la IE? | | | | | |
| 23. | ¿Cómo evalúa la disponibilidad de los recursos materiales que tiene el Director en la IE? | | | | | |
| 24. | ¿Cómo califica la disponibilidad de los recursos económicos en las | | | | | |
| 25. | IE? ¿Cómo califica el desarrollo de los procesos administrativos por parte | | | | | |
| 26. | del Director en la IE? ¿Cómo evalúa el control de información que se maneja internamente | | | | | |
| 27. | en la IE? | | | | | |
| 28. | ¿Cómo evalúa la toma de decisiones por parte del Director(a) en la | | | | | |
| 29. | IE? ¿Cómo califica la asignación de funciones que entrega el Director(a) | | | | | |
| 30. | hacia el personal administrativo? ¿Cómo califica la organización de la información en la Dirección de | | | | | |
| | la IE? ¿Cómo califica la gestión por competencias en las que se | | | | | |
| | desenvuelve el director(a)? | | | | | |

6.5 DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DE PLAN DE TESIS.

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Delmo Mondragón Mundaca, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad Alas Peruanas, identificado(a) con DNI N°09570172

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor de la tesis titulada: Liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la UGEL N°01, distrito de San Juan de Miraflores – Lima, año 2017. La misma que presento para optar el grado Académico de Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa.
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me soy responsable ante a la Universidad y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causal alguna en la tesis presentada.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Alas Peruanas.

Lima, julio del 2018

Delmo Mondragón Mundaca
DNI N°09570172

INFORME DE ASESORIA DE TESIS:

| | | | |
|---------|-------------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| Maestro | <input checked="" type="checkbox"/> | Lima | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Doctor | <input type="checkbox"/> | Tesis Provinc | <input type="checkbox"/> |

Fecha: 17 DICIEMBRE 2017

Bach. **DELMO MONDRAGÓN MUNDACA**

Título de Tesis: Liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la UGEL N°01, distrito San Juan de Miraflores - Lima, año 2017.

Nombres del Asesor:

Dr. Pedro Aníbal Solís Céspedes

Aspectos de Conformidad:

- * Aspecto Metodológico: Esta conforme.
- * Aspecto Redacción: Esta conforme.

Dr. Pedro Aníbal Solís Céspedes
Asesor

