UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 31542 - OCOPILLA – HUANCAYO, 2016

Presentada por:

Bach. LESVIA MASCARÓ ROJAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRO EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: GERENCIA EDUCATIVA

HUANCAYO - PERÚ

2017

CONFORMIDAD DE LOS JURADOS

Dr. Luis Alberto Poma Lagos
Presidente

Dra. Ingrid Maritza Aquino Palacios
Miembro

Dr. Carlos Alberto Suarez Reynoso
Miembro

Dr. Miguel Eleazar Romaní Hervas
Miembro

Dr. Jesús Armando Cavero Carrasco
Secretario Académico

ASESOR:

DR. EUTIMIO FABIÁN LÁZARO LLALLICO

DEDICATORIA

A mis hijos Eduardo y Estéfani que me inspiran a seguir superándome con su contagiante vitalidad y alegría.

A mi madre, quien me inculcó a seguir la maravillosa carrera de la docencia.

A mi padre, por sentirse orgullosa de mí y, a César por animarme a seguir estudiando la maestría.

Lesvia

AGRADECIMIENTO

A las Autoridades y Docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Los Andes, por haberme brindado sus sabias enseñanzas y culminar satisfactoriamente mis estudios.

Del mismo modo, al Dr. Eutimio Fabián Lázaro Llallico, Asesor del presente trabajo de investigación, por su valioso aporte intelectual y profesional en todo el proceso de la investigación.

Asimismo, mi reconocimiento a los directivos y docentes de la Institución Educativa N° 31542 – Ocopilla, de la provincia de Huancayo, por su valiosa contribución al haberme facilitado la aplicación del instrumento para el recojo de información.

La autora

ÍNDICE

	Pág.
CARÁTULA	i
JURADOS	ii
PÁG. DEL ASESOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1. Formulación del problema	16
1.1.2 Problema general	16
1.1.3 Problemas específicos	16
1.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.3.1 Justificación teórica	18
1.3.2 Justificación científica	19
1.3.3 Justificación metodológica	19
1.3.4 Justificación social	20

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO 21

A. Investigaciones internacionales 21

B. Investigaciones del ámbito nacional 26

C. Investigación del ámbito local 32

2.2. BASE TEÓRICA 33

2.2.1 Bases teórica de liderazgo transformacional 34

2.2.2 Base teórica de gestión pedagógica 60

2.2.3 Gestión pedagógica de los docentes 65

2.2.4 Dimensiones de la gestión pedagógica 65

2.2.5 Roles del director en la gestión curricular institucional 68

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 70

2.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN 72

2.5. SISTEMA DE VARIABLES 74

2.5.1 Variable 1 74

2.5.2 Variable 2 74

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN 76

3.1.1 Método general 76

3.1.2 Método específico 77

3.1.3 Tipo y Nivel de Investigación 78

3.1.4 Diseño de la investigación 79

3.1.5 Lugar y periodo de ejecución 80

3.1.6 Población y muestra 80

3.1.7 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos 82

3.1.8 Validación de los instrumentos y recolección de datos 84

3.1.9 Procesamiento de datos 90

3.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO 91

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 94

4.2 RESULTADOS PORCENTUALES DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 94

4.3 RESULTADOS DE LAS FRECUENCIAS DE LA VARIABLE GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 31542. 103

4.4. ESTUDIO CORRELACIONAL POR VARIABLE Y DIMENSIONES: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA 108

4.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA 109

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. DISCUSIÓN 126

CONCLUSIONES 136

RECOMENDACIONES 138

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 139

ANEXOS 144

RESUMEN

La presente investigación titulada “Liderazgo Transformacional y Gestión Pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo” aborda el problema: ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional del Director y la gestión pedagógica del director de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016? y como objetivo: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la citada Institución Educativa; para el efecto, se ha formulado la hipótesis general: Existe relación directa entre liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 “Virgen María Admirable” de Ocopilla – Huancayo – 2016.

Esta investigación es de tipo básica de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, cuyo diseño específico es descriptivo-correlacional, y una muestra de 65 docentes de la mencionada Institución Educativa. Las técnicas utilizadas fueron las encuestas y como instrumentos los cuestionarios: La dimensión liderazgo transformacional con 62 indicadores y gestión pedagógica con 21indicadores, respectivamente.

Los resultados cuantitativos revelan la existencia de una correlación ligera de r = 0,087 con un nivel de significación bilateral de p=0,315 entre las variables liderazgo transformacional y gestión pedagógica del Director.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Gestión pedagógica del Director.

ABSTRACT

Present investigation registered as a legitimate real estate property Transformational Liderazgo and Gestión Pedagogic of the Director from the perspective of the teachers of the Educational Institution N 31542 of Ocopilla – Huancayo attacks the problem: What is the existent relation between the Director's transformational leadership and the pedagogic step of the director of the Educational Institution N 31542 of Ocopilla – Huancayo, 2016? And I eat objective: Determining the relation between the transformational leadership and the pedagogic step of the Director from the perspective of the teachers of the quoted Educational Institution; For the effect, the general Hypothesis has been formulated: Exists direct relation between transformational leadership and the pedagogic step of the Director from the perspective of the teachers of the Educational Institution N 31542 Virgin Mary of Ocopilla – Huancayo – 2016.

This investigation belongs to guy basic of quantitative focus, of descriptive level, whose specific design is descriptive correlacional, and 65 teachers' sample of the mentioned Educational Institution. The used techniques were opinion polls and like instruments questionnaires: Dimension transformational leadership with 42 indicators and pedagogic step with 21indicadores, respectively.

The quantitative results reveal the existence of a light correlation of r 0.087 with a bilateral significance level of p 0.315 between the variables transformational leadership and the Director's pedagogic step.

Key words: Transformational leadership, Gestión pedagogic of the Director.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “Liderazgo Transformacional y Gestión Pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo” parte formulándose el siguiente problema ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional del Director y la gestión pedagógica del director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo?; el objetivo que persigue es: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la citada Institución Educativa. La investigación se realizó en el distrito y provincia de Huancayo, región Junín. En el estudio se empleó el diseño específico descriptivo-correlacional. El proceso de obtención de datos se hizo a través del empleo de dos cuestionarios para abordar las variables del problema de la presente investigación, procesados mediante los estadísticos descriptivos, las medidas de tendencia central y las descripciones numéricas y gráficas a fin de contrastar las hipótesis.

El liderazgo transformacional y gestión pedagógica del director son temas de actualidad de gran relevancia en la Educación Básica Regular, porque creemos en la gran influencia que ejerce el Director para que la institución educativa alcance los grandes propósitos educacionales según el Proyecto Educativo Nacional y el Marco de Buen Desempeño del Directivo y Docente, siendo él, responsable de toda la imagen institucional, resumidos en la gestión de los aprendizajes de los estudiantes como su principal función, así como la gestión institucional, entre otros. Siendo dichas variables temas de gran importancia en la gestión escolar, se buscó a través de la presente investigación conocer la realidad en nuestro entorno más

cercano la relación existente entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del director en la Institución Educativa 31542 de Ocopilla y plantear a partir de nuestros resultados mejorar la gestión escolar aplicando un liderazgo transformacional que rompa los esquemas tradicionales de administración educativa, y la gestión pedagógica para alcanzar mejores niveles de aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, hemos organizado la información resultante en los capítulos que describimos a continuación. El primer capítulo el Problema de la Investigación, donde se detalla el planteamiento del estudio y la formulación del problema, así como los objetivos y justificación. En el segundo capítulo referido al marco teórico donde se mencionan los antecedentes de la investigación, las teorías básicas y definición de los conceptos. En este capítulo también se formula las hipótesis de la investigación. En el tercer capítulo nos ocupamos de la Metodología de la Investigación, destacando en el tipo, diseño, población y muestra, el análisis e interpretación de resultados. En el cuarto capítulo presentamos los resultados de la investigación utilizando la estadística descriptiva e inferencial y la contrastación de la hipótesis. El último capítulo V. aborda la discusión de resultados y finalmente se adjuntan las conclusiones y sugerencias, además de la bibliografía.

Lesvia

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, las naciones han desarrollado de manera acelerada su económica, los aspectos sociales, su política, además la ciencia y tecnológica. Este avance se desarrolla con mayor velocidad durante el presente Siglo. En este contexto, se generó muchos problemas sociales que afectaron a la educación. Es así que la UNESCO plantea la ejecución de reformas educativas con el propósito de elevar la calidad educativa, para mejorar el nivel de vida de los seres humanos, ya que está demostrado que una nación sin educación estará postrado siempre en la pobreza y pobreza extrema.

(Pozner, 2003 p. 5), plantea: "si bien se relaciona la gestión con un cambio en el concepto de las instituciones, no existe un acuerdo aún sobre su pertinencia y utilidad, se le relaciona con el mundo de las empresas productivas, se le desvaloriza, se le teme. Los planteles comienzan a organizarse alrededor de proyectos con diferentes denominaciones: Proyecto

Educativo Institucional, Proyecto de Centro, Proyecto Pedagógico Institucional, etc. Ahora dentro de un Marco Curricular Nacional que se viene implementando y cuyos resultados se visualizará en el año 2021".

En ese sentido, la administración de las escuelas con liderazgo ayuda a promover una educación con mayores índices de aprendizaje y promueve tener mayor capacidad, mayor ética profesional y mayor liderazgo en el desarrollo integral de la educación. El liderazgo, hoy en día, es una exigencia del qué hacer de las decisiones de quienes buscan el bien común, en toda agrupación por más incipiente que sea se moviliza en función de un líder bajo un propósito en común.

Según los creadores de la teoría "El liderazgo transformador" Bass,(1981), Burns, (1978), en las instituciones harían falta líderes transformadores que tengan la capacidad de desarrollar las dimensiones de un liderazgo transformacional, para lograr una educación integral de buena calidad en las escuelas.

En nuestro país, se evidencia decisiones políticas desde el gobierno central orientado hacia una educación descentralizada, otorgándoles mayor autonomía a las Direcciones Regionales de Educación, las Unidades de Gestión Educativa Locales y a las Instituciones Educativas; cuyo propósito principal es conceder mayor autonomía a los directores para brindar a los estudiantes una educación de calidad. En este marco, realizan programas orientados a la capacitación e inducción a los directores, en convenio con universidades públicas y privadas; sin embargo, la gestión escolar no parece haber mejorado.

Ante esta realidad, el Ministerio de Educación el año 2014 ha llevado a cabo el proceso de selección de directores a nivel nacional por concurso, y muchos de los docentes que asumieron los cargos directivos nunca tuvieron experiencia alguna en temas de la administración educativa y como resultado se vieron en una encrucijada sin saber cómo afrontar tamaña responsabilidad y los resultados de su gestión fueron pésimos, por lo que fueron obligados a participar en los programas de inducción. En estos últimos cinco años se percibe que aún persiste la falta de un liderazgo en la administración educativa en la mayoría de los planteles; por ello es preciso determinar las fortalezas y oportunidades del liderazgo transformacional para poner en práctica en la administración de los planteles y trascender en la calidad educativa que demandan los docentes, estudiantes y la sociedad en el Perú.

El liderazgo en la gestión pedagógica en las instituciones educativas que se atribuye a los directores la mayor responsabilidad, aún no ha sido resuelto en el Perú y muchos países de Latinoamérica y del mundo, por lo que constituye un problema latente. Las evidencias que se tiene al respecto son los bajos niveles de aprendizaje de los estudiantes peruanos en razonamiento matemático y comprensión lectora ocupando los últimos lugares en las pruebas internacionales como la prueba PISA. Así como las permanentes pruebas ECE. que el Ministerio de Educación aplica año tras año en la Educación Básica Regular. Al revisar la bibliografía se ha notado la falta de investigaciones concretas respecto a las variables seleccionadas, sobre todo relacionadas a gestión pedagógica del director.

Ante esta realidad, el presente trabajo de investigación busca estudiar este problema en el contexto de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla

– Huancayo, y a partir de los resultados proponer alternativas que coadyuven al desarrollo de la gestión institucional y con ello generalizar a las demás instituciones de nuestro contexto. Es este referente lo que nos permite formular el siguiente problema.

1.1.1 Formulación del problema:

Problema General:

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016?

Problemas específicos:

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la influencia idealizada y la gestión pedagógica del Director en la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre la consideración individual y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo, 2016?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre el estímulo intelectual y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación inspiracional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016?

5. ¿Cuál es la relación que existe entre la dirección activa por excepción y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016?

6. ¿Cuál es la relación que existe entre Laissez – faire o dejar hacer y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016.

1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016.
2. Determinar la relación que existe entre la consideración individual y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo, 2016.
3. Determinar la relación que existe entre el estímulo intelectual y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016.

4. Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016.
5. Determinar la relación que existe entre la dirección activa por excepción y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016.
6. Determinar la relación que existe entre Laissez (faire o dejar hacer) y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Llevar a cabo la presente investigación, en primer lugar fue motivante, por cuanto nos permitió conocer la realidad de la gestión institucional que se desarrolla en la Institución Educativa en mención y este esfuerzo desplegado en todo el proceso investigativo se justifica por los resultados obtenidos de un contexto educativo concreto, y precisamente el presente trabajo es importante porque permite generalizar los resultados a otros contextos educativos para una correcta gestión institucional, para brindar a los estudiantes una educación de calidad. Además de esta ´premisa, la presente investigación ostenta la siguiente justificación:

1.3.1 Justificación teórica

La información recopilada y procesada de las variables estudiadas, se utilizará como apoyo teórico para la presente investigación y otras que estudian las variables afines, asimismo enriquecerá la base teórica y las

concepciones existentes respecto al liderazgo transformacional del director y la gestión pedagógica. Además, este trabajo es pertinente para el contexto actual, ya que servirá como fuente de aplicación del liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del director.

1.3.2 Justificación científica

La Educación Básica Regular peruana, no puede subsistir aislada de los conocimientos científicos que se tiene sobre gestión educativa y como el director posee en sus manos la construcción de una escuela de calidad de acuerdo a las normas emanadas por el Ministerio de Educación, como se percibe en el Marco del buen desempeño del Director, la Ley de Reforma Magisterial, le Ley General de Educación etc. el presente trabajo de investigación se justifica por su importancia y contenido, que es la búsqueda de algo desconocido en forma sistemática y metódica para descubrir su explicación y probar el resultado objetivamente, porque identificará de manera directa la influencia de las variables estudiadas en la presente investigación.

1.3.3 Justificación Metodológica:

Se ha determinado aplicar un nivel de investigación descriptiva porque su principal objetivo es conocer el grado de igualdad, semejanza o diferencia existente orienta a la determinación del grado de relación existente las variables, en este caso; liderazgo transformacional y gestión pedagógica del director.

Asimismo, en la presente investigación se ha utilizado el método estadístico, de igual manera se ha elaborado instrumentos que servirán

para recoger información valiosa, cuya eficacia de los mismos podrán servir a otras investigaciones de similar metodología.

1.3.4 Justificación Social

La investigación realizada aportará a la labor de los directivos, quienes son los elementos que deben transformar la gestión pedagógica teniendo en cuenta la planificación, organización, dirección y control de sus funciones.

El estudio será de importancia para los gerentes educativos, directores, subdirectores, coordinadores de departamentos, evaluadores, estudiantes de pedagogía y con ellos a la sociedad, debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo serio y confiable.

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
UPLA
HUANCAYO
PERU

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En este apartado se resaltan las investigaciones realizadas en diferentes instituciones superiores cuyos temas son afines a las variables del presente trabajo.

A. Investigaciones internacionales:

Montiel, (2012), Desarrolló la Tesis: *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. Trabajo de investigación realizada con la finalidad de optar el Grado de Magíster en Educación, en la mención Gerencia de Organizaciones Educativas, en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia de Maracaibo – Venezuela. Tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo transformacional del directivo educativo y el desempeño laboral docente en las citadas

instituciones. La investigación no consideró la hipótesis; no obstante, se encuadró en el tipo descriptivo, teniendo una población de estudio de 7 directores y 92 profesores de dos plcnteles Las conclusiones más relevantes a las que arribó la investigación fueron:

1. La investigación determinó alta eficacia del director, siendo la consideración individual de mayor eficacia en su aplicación.
2. El director desarrolla eficientemente el dominio personal.
3. Los profesores muestran deficiencia en el manejo de las estrategias metodológicas y la planificación de las clases, es decir no cumplen la planificación prevista de las sesiones de aprendizaje.
4. De igual manera, se concluye que los docentes tienen deficiencia en el conocimiento científico de la teoría de la educación y sobre todo la didáctica general.
5. Existe una relación baja y proporcional de 0.476 entre las variables del estudio mediante la Correlación de Pearson.

Se tomó en consideración la investigación del citado autor, porque posee dentro de su variable el liderazgo del director, en cuyo resultado se obtiene que el director posee una visión eficaz compartida y un aprendizaje en equipo, punto en el que coincidimos, ya que el liderazgo transformacional comparte el mismo criterio para lograr cambios en sus seguidores.

Asimismo **Fuentes, (2011),** en su Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, Postgrado de la Escuela de Educación de Río Piedras, Puerto Rico; titulada: *Liderazgo del Director en*

la construcción de una escuela de calidad, parte por formularse los problemas: ¿Cómo el liderazgo del director influye en la construcción de una escuela de calidad? y ¿Qué tipo de liderazgo debe ejercer el director para conseguir una escuela de calidad?, siendo sus objetivos de explorar y describir desde una perspectiva documental el liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad. El diseño de la investigación fue de tipo descriptiva cualitativa; al tiempo que ha arribado las principales conclusiones:

1. El Directivo es la imagen indispensable para el ejercicio de los procesos pedagógicos que se desarrolla en todos los centros educativos y tiene la obligación de conformar un equipo de trabajo eficiente.
2. En el clima social escolar, el papel de la familia es sumamente importante para el desarrollo óptimo de las capacidades de aprendizaje de los alumnos.
3. Que el comportamiento del personal, la actitud del alumnado, la definición del trabajo, la coordinación, la planificación, la supervisión de las tareas y del personal, la consecución de las metas y objetivos se evidencien.

Definitivamente, compartimos con **Fuentes, (2011),** con el resultado que obtuvo, en el cual se considera la figura del Director como principal promotor de la agilidad de la parte académica y personal del grupo que lidera, lo que hoy es considerado por el Ministerio de Educación como el liderazgo de la gestión pedagógica que nos da la visión integral del mismo

Por otro lado, el trabajo de investigación realizada por Martins, Pestana y Cammaroto, (2004) Titulada: *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*, realizado en la Universidad de Salamanca, España. La Tesis arribó a la siguiente conclusión:

1. El liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados, constituye un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de Educación Básica.

En estas conclusiones de la citada investigación, se reafirma la importancia del accionar de los directivos, quienes deben buscar la resolución de problemas institucionales para ejercer la Gestión Educativa fundamentada en una perspectiva holística, que integre las dimensiones de liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados.

Asimismo, **Farías, (2010)** realizó la Tesis: *Influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar*. Investigación llevada a cabo para optar el Grado Académico de Magíster en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad de la Frontera, Temuco – Chile; que parte por formularse el siguiente objetivo: conocer y comprender en profundidad el tipo del liderazgo pedagógico y los respectivos indicadores de éste que posibilitan el sentido de identidad en el equipo de gestión y docente de los establecimientos participantes del estudio. La experiencia se desarrolla en cuatro establecimientos de la comuna de Santiago Centro, dos de dependencia municipal y dos particulares subvencionada.

La muestra fue intencionada bajo criterios de selección, se conformó por docentes del primer grado y el equipo de gestión de cada establecimiento educativo. Los hallazgos de esta investigación reflejan:

1. Que los dos estamentos educativos, conocen y saben la importancia del Liderazgo pedagógico como una práctica efectiva para la mejora de la convivencia escolar y las acciones que se producen en las situaciones de enseñanza-aprendizaje, pero esto se queda sólo en el discurso de ambos estamentos y no se practica en forma diaria en favor de las necesidades educativas de los educandos.
2. Otro de los hallazgos de la presente tesis, tiene relación con el tipo de liderazgo pedagógico más efectivo para obtener mejores rendimientos escolares dentro de los establecimientos educativos, es el de que posee más características de autoritarismo o de "mejoras osadas".
3. Este tipo de liderazgo realiza una evaluación contante de las acciones que se suceden en los establecimientos, obligando a todos los estamentos que pertenecen a un centro educativo a empaparse con la "visión" educativa de ellos.

En la investigación, se observa claramente la importancia del liderazgo pedagógico en el proceso de enseñanza aprendizaje y convivencia escolar, así como que el tipo de liderazgo autoritario es la que más se ejerce dentro del contexto de las cuatro instituciones observadas. Una vez más se visualiza la importancia del liderazgo y la gestión pedagógica en el quehacer educativo.

B. Investigaciones del ámbito nacional

Salinas, (2014), Desarrolló la Tesis: *La calidad de gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa "Juan Linares Rojas", Callao – 2013*. Para optar el grado Académico de Magíster en Educación. Investigación realizada en la Escuela de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú. Que parte por formularse el objetivo general fue determinar la relación existente entre la calidad de la Gestión pedagógica y la práctica docente de la citada Institución Educativa, y su hipótesis fue: Existe una relación directa y significativa entre la calidad de la Gestión Pedagógica y la práctica docente en la mencionada Institución Educativa.

La investigación fue de tipo básico, de nivel descriptivo - correlacional, mientras que la población y muestra estuvo conformada por la totalidad de 15 docentes, 03 directivos y 110 estudiantes de la Institución.

Las principales conclusiones a que arribó la investigación fueron:

1. Existe una relación significativa entre la calidad de la gestión pedagógica con la práctica docente, la significancia fue de 0.01.
2. Se encontró como resultado la existencia de una correlación muy significativa entre el currículo y la práctica docente en la Escuela "Juan Linares Rojas.
3. Se ha encontrado que no existe ninguna correlación entre la dimensión estrategias metodológicas didácticas y la variable práctica docente de ($p<0.05$, $p<0.01$).

4. Se demostró que la relación entre ambas variables no es significativa ($p<0.05$, $p<0.01$) lo que significa que no existe correlación alguna.

Estos resultados indican entonces que, en el caso de la muestra estudiada, no existe relación entre la evaluación de los aprendizajes y la práctica docente.

En este trabajo se visualiza que la gestión pedagógica, y el currículum se encuentra estrechamente ligada a la práctica docente al existir correlación significativa entre variables, sin embargo, estas no se relacionan significativamente con la didáctica ni con el uso de materiales y ninguna entre la evaluación con la práctica docente.

Por su parte **Rojas, (2013),** realizó la Tesis: *Gestión educativa y el* desempeño *docente de la Institución Educativa INNOVA School, sedes Chorrillos y Ate – 2013*. Investigación ejecutada para optar el Grado de Magíster en Educación en la Universidad César Vallejo de Lima – Perú. El trabajo parte por formularse el siguiente objetivo general: determinar la relación existente entre la gestión educativa y el desempeño docente de la citada Institución Educativa. Cuya hipótesis principal fue: Existe una relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de la Institución Educativa INNOVA School, sedes Chorrillos y Ate – 2013. La metodología utilizada fue de tipo de investigación cuantitativa de carácter descriptiva correlacional con una población y muestra de 124 docentes determinados por el criterio de muestreo censal. El trabajo arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se evidencia que no existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de la Institución Educativa INNOVA School, sedes Chorrillos y Ate – 2013.

2. Se demuestra estadísticamente la falta de una relación directa y significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente del citado plantel.

3. No se ha encontrado relación alguna entre la gestión institucional y el desempeño del profesor del mencionado Colegio.

4. No se ha encontrado una relación importante entre la gestión comunitaria, así como gestión administrativa y el desempeño docente de la Institución Educativa INNOVA School, sedes Chorrillos y Ate – 2013.

Según a las conclusiones arribadas en el trabajo, no existe relación directa y significativa entre la gestión pedagógica, institucional, comunitaria, así como la gestión administrativa y el desempeño docente.; entonces se infiere que las dimensiones estudiadas se desarrollan de manera aislada en el mencionado plantel.

Por su parte **Ruiz, (2011)**, en su Tesis titulada: *Influencia del estilo de liderazgo en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte.* Trabajo realizado en la Facultad de Educación de la Universidad Mayor de San Marcos, Lima – Perú. Parte de formularse el problema general: ¿Qué influencia ejerce el estilo de liderazgo en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte? Al mismo tiempo que se formuló la hipótesis: El estilo de liderazgo influye positivamente en la

eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. La investigación fue de tipo básico, de nivel correlacional causal y como técnica de recolección de datos aplicó la encuesta y como instrumento un cuestionario que fue aplicada a una muestra de 175 docentes de tres colegios.

El trabajo llegó a la principal conclusión:

1. Concluyendo además que, dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional influyen significativamente.

La variable liderazgo en el trabajo realizado por Ruiz, (2011), considera dentro de sus dimensiones algunas que considera el liderazgo transformacional de la presente tesis que recogemos para comparar nuestros resultados finales.

Por su parte Reyes, (2012), en su Tesis: *Liderazgo directivo y desempeño docente de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao*, desarrollada en la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima- Perú. El trabajo parte de formularse el siguiente objetivo principal de determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao. Para el efecto, se utilizaron los instrumentos como la encuesta de liderazgo directivo y la ficha de evaluación del desempeño docente los que fueron aplicados a una

población de 40 docentes. La investigación tuvo las siguientes principales conclusiones:

1. No existe relación alguna entre las variables estudiadas, por lo tanto, el desempeño del profesor está relacionado a otros factores como el Clima institucional, cultura escolar, situación económica, entre otros.
2. La percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más en el desarrollo de los procesos pedagógicos.
3. Se concluye mediante un análisis descriptivo comparativo que los aspectos sociodemográficos considerados, tales como la edad, género, estado civil, tiempo de servicios y otros, constituyen factores que intervienen de modo directo en los procesos educativos.

Esta investigación aportó en el mejor conocimiento y relación entre las dos variables estudiadas, muy importante para dar una orientación teórica a nuestro trabajo de investigación.

También se encontró la Tesis de **Medina, (2008)** de la Pontificia Universidad Católica del Perú titulada: *Liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. En este trabajo la investigadora menciona que el presente estudio nos permite proporcionar información sobre las características del Liderazgo Transformacional desde la percepción docente en un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. La investigación desarrolla en siguiente objetivo general: determinar las características del Liderazgo Transformacional percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. El trabajo investigatorio fue de nivel

descriptivo exploratorio, considerando cinco variables de estudio. La conclusión más importante fue:

1. Se comprobó una mayor percepción de la confianza y cercanía en las relaciones interpersonales como elemento significativo en el acompañamiento del líder docente para el desarrollo de los procesos de inserción y adaptación de los nuevos docentes a la cultura organizacional del centro educativo.

Este trabajo considera el liderazgo transformacional del directivo desde la perspectiva del docente bajo cinco características que son; motivación que inspira el líder, la estimulación intelectual, hacia sus seguidores, el acompañamiento en el desarrollo de capacidades individuales, la influencia ética y la tolerancia psicológica del líder docente, cuyas dimensiones tienen semejanza con la variable liderazgo transformacional de nuestra investigación.

Asimismo, se tiene la Tesis de **Martínez, (2009)** desarrollada en la Pontifica Universidad Católica del Perú para obtener el grado académico de Magíster, titulada: *El liderazgo transformacional en gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. En dicha Tesis de investigación afirma que: el liderazgo transformacional es un medio que utilizan los directores para influir en los profesores. Asimismo, para la gestión de las instituciones educativas favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas.

La investigación, entre otras concluye que:

1. El liderazgo que el Director posee dentro de su organización educativa le va a permitir al cumplimiento de metas a nivel institucional, debido a que los maestros se sienten intrínsecamente comprometidos con su líder por la influencia que éste ejerce sobre ellos.

En otras palabras, cuando el director actúa como un líder transformador, obtendrá resultados óptimos previstos en el Marco del Buen Desempeño del Director, promovido por el Ministerio de Educación.

C. Investigación del ámbito local

Altez, (2008) en su investigación titulada: *Motivación profesional y liderazgo en docentes de educación primaria de la ciudad de Huancayo*. Tesis desarrollada en la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana Los Andes, Huancayo – Perú. Esta investigación partió de formularse el problema: ¿Qué relación existe entre la motivación profesional y el liderazgo de docentes de educación primaria de la ciudad de Huancayo? Al mismo tiempo que tuvo como objetivo general de conocer el nivel de relación existente entre la motivación profesional y el liderazgo de docentes de educación primaria del contexto estudiado. Como resultados de la investigación se encontró que:

1. Existe correlación directa y altamente significativa entre la motivación profesional y el liderazgo emotivo en (r = -0,261), indicando que a mayor motivación profesional existe mayor liderazgo emotivo.

2. Existe relación directa entre la motivación profesional y algunos estilos de liderazgo de los docentes en las instituciones educativas estatales de la ciudad de Huancayo.

3. Se encontró que el estilo predominante de los docentes es el racional, presentándose en un 70,5% En cuanto a la relación entre la motivación profesional y los estilos de liderazgo de los docentes, se observa que existe correlación directa y altamente significativa ($p < 0,01$) entre motivación profesional y el liderazgo generativo en ($r = 0,26$), lo que indica que a mayor motivación profesional existe mayor liderazgo generativo de los profesores de las escuelas del nivel primaria de Huancayo.

En el trabajo se observa la existencia de una relación directa entre la motivación profesional del docente con los estilos de liderazgo que poseen, por ello, es importante que el docente se sienta motivado para lograr mayor liderazgo dentro del desempeño de la gestión pedagógica, poniendo en práctica lo que tanto pregona el Ministerio de Educación para coadyuvar a mejora de la calidad educativa en el país. Por ende, también implica a los directores como pieza fundamental de dicho proceso de cambio. Por lo mismo, se viene implementando una serie de cursos, diplomados y especializaciones, donde tienen que asistir obligatoriamente los directores, de esta forma visualizar dichos cambios en el 2021, según el Proyecto Educativo Nacional.

2.2 BASE TEÓRICA

Luego de haber realizado el acopio y análisis de la información obtenida se seleccionaron las informaciones teóricas existentes en la bibliografía que orientaron la presente investigación, afines a las variables de liderazgo transformacional y gestión pedagógica del director; en virtud del cual, se

muestran los conocimientos expuestos por varios autores versados en el tema, a fin de respaldar el presente estudio; en este orden, se inicia este capítulo haciendo un breve resumen del proceso histórico del liderazgo transformacional.

2.2.1 Bases teóricas de liderazgo transformacional

La palabra líder quizás sea una terminología que más se haya revisado en la actualidad, sobre todo en el ámbito de la educación; no obstante, según el diccionario de la lengua española, liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Este concepto, vinculado a la educación, en los últimos años, de cambios acelerados y la era del conocimiento, se espera más de quienes asumen la responsabilidad de dirigir las organizaciones educativas, como el director. En tal sentido, se pretende fortalecer las acciones de los directores que se sienten responsables de los procesos y los resultados de su gestión en diversos ámbitos de sus instituciones.

En ese propósito Burns, M. (1978) utilizó el término de liderazgo transformacional en su trabajo de investigación descriptiva respecto a los dirigentes políticos.

De acuerdo al citado autor, 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, relacionados con la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, y afirmó que existen diferencias en las características y comportamiento.

Por su parte, los investigadores, Bass y Avolio (1993), realizaron una investigación empírica en el campo castrense. En cuyo estudio se encuentran las dos categorías como el liderazgo transformacional y transaccional y ha creado más etapas en el paso entre las dos formas de liderazgo.

Este modelo se llama "La gama completa de liderazgo" que consta de ocho elementos de un líder transformacional y transaccional, (citado por Mendoza, Ortiz, C. de la Universidad Militar Nueva Granada) que a su vez vienen a ser sus dimensiones.

A continuación, se visualiza en el siguiente cuadro, concerniente sólo al liderazgo transformacional.

Estructura factorial del MLQ-5x

FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Influencia idealizada o carisma	Tiene un enfoque de objetivo. Este tipo de líderes son carismáticos y muestran un alto grado de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder.
Consideración individual	En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales.
Estímulo intelectual.	Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones
Motivación e inspiracional	El líder que cumple este perfil tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses.

Estos factores y sus dimensiones configuran un perfil general de un líder transformacional que responde a una incesante búsqueda de un líder que responda a las expectativas de la sociedad en constante cambio y las instituciones que aspiran a convertirse en modelos de su estilo administrativo.

En la organización y participación se hace necesario reconocer la presencia de líderes, o sea, de elementos que destacan por su colaboración, por su sentido de pertenencia y sobre todo por lo que incentivan a los miembros de su empresa, organizaciones o instituciones a actuar; de esa manera ejerce influencia en los demás, que se dan cuenta de las necesidades, que visualizan los conflictos, además que tienen capacidad de dirección y control.

Desde ese enfoque, la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia una visión 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 al campo educativo. De ese modo, 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, es decir, el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización institucional y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los actores involucrados, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura.

Asimismo, la idea central de esta teoría, es la función que ha de ejercer el director a la hora de desarrollar una visión que dé sentido y significado a los objetivos del centro educativo.

Ese enfoque novedoso de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (2000), quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado "Liderazgo Transformacional", a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo. Según (Bryman, 2005, p. 236) 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.

Por otro lado, (Álvarez, 2005, p. 99) afirma que, el liderazgo transformacional en los centros educativos debe presentarse como "la capacidad para comprometer a todos los agentes educativos en un proyecto prospectivo que responda a los procesos claves de la institución educativa y proporcione la motivación suficiente para laborar con propósitos comunes". En relación al planteamiento del autor, el liderazgo transformacional del director ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos aceptación y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros del centro educativo.

A decir de Koontz y Weihrich, (citado por Montiel, 2012, p. 43) los líderes transformacionales “son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Asimismo tienen la capacidad de alentar, modificar la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional” esto quiere decir que el líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos.

Para la citada investigadora, el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida institucional, pero el liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño, donde se deduce, que el liderazgo transformador pretende un líder considerando al educador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación tratando de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

El investigador Huertas, (2005, p. 123), atribuye una correlación a la modalidad transformacional “como el movimiento de las organizaciones educativas que aprenden, en donde el gerente educativo coherente con el movimiento de eficacia escolar, aplica la supervisión pedagógica como una estrategia de control de las prácticas docentes”. En definitiva, Todo ello hace requerir un liderazgo en coherencia con el

desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores). En ese sentido, el modelo de (Leithwood, 2005, p. 176) el liderazgo transformacional persigue los objetivos que a continuación se destacan:

1. Elaborar una proyección visionaria del centro educativo. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no existe un criterio unánime de cambios.
2. Proponerse metas claras y viables. Uno de los propósitos centrales del liderazgo transformador debe establecer las metas y objetivos centrales del centro educativo.
3. Buscar estímulos intelectuales. El líder transformador debe promover a que su personal a su cargo evalúe algunas de las probabilidades de su práctica cotidiana y busquen su realización personal y profesional
4. El director como líder debe otorgar apoyo personalizado a sus trabajadores a su cargo. Esto Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores, etc.) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional.
5. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Influir en el personal docente y no docente las expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional.
6. Elaborar una cultura institucional productiva. Es decir, dar apoyo permanente para construir una cultura promovedora del aprendizaje continuo.

7. Promover situaciones con la finalidad de otorgar mayor participación de los agentes educativos en las decisiones institucionales.

Cada uno de estos aspectos, deben ser entendidos como funciones y no como roles, estando asociados con prácticas específicas. A su vez, están relacionadas de la siguiente manera: en la mayoría de los casos de las acciones de los líderes transformacionales tienen la característica de gestión. No obstante que los resultados transformacionales dependen de que los líderes de los centros educativos pongan un motivo y una finalidad a su forma de administración institucional.

Se trata, como ven muchos docentes, de gestionar sostenidamente y eficazmente las situaciones necesarias y positivas del funcionamiento de la institución educativa, asimismo, se propenda a movilizar al personal para transformar lo que se tiene hacia el logro de la visión institucional.

En ese sentido, el liderazgo transformacional según (Sheppard, 2006, p. 85) "es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas, donde las perspectivas transformadoras del liderazgo", como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden más proactivamente incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales.

Según Leithwood (2005), el liderazgo transformacional posee las siguientes metas:

a) Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de escolaridad, ayudar a su desarrollo profesional de los docentes.
b) Desarrollar una visión corporativa y determinar los objetivos. Comunes.
c) Construcción de hábitos de cooperación, altas expectativas de niveles de logro y otorgar ayuda psicológica y material al personal a su cargo, entre otros.

A. Fundamentos esenciales del liderazgo transformacional

Es necesario señalar que el ejercicio de un liderazgo que transforme no deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras, por una parte, el directivo de un centro educativo, debe compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad. Por otra parte, es quien tiene la responsabilidad última del funcionamiento de la institución educativa, en un contexto de creciente autonomía y competencia con otros centros escolares. 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.

En tal sentido, el accionar del directivo se basa necesariamente en la transformación de su actividad administrativa, dándole impulso a las actividades novedosas, aquellas inéditas y que rompan los esquemas comúnmente utilizadas en la administración educativa.

En relación a lo expuesto, (Bryman, 2005, p. 79) puntualiza que los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional "son aspectos básicos como la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica", donde el gerente educativo debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión.

Las dimensiones del liderazgo transformacional, propuesto por Bryman, son en realidad aspectos vinculantes con la actividad del directivo transformador, que necesariamente debe involucrarse con cada una de dichas dimensiones para ofrecer a su administración un estilo con sello personal.

Por otro lado, si bien la preocupación por incrementar la calidad de la enseñanza sigue vigente y se acentúa, no es menos cierto que la educación en valores es aún una preocupación mayor en las organizaciones educativas, ya están condicionados poderosamente los logros académicos y el normal funcionamiento del trabajo docente. Así, el trabajo del director y de los docentes en los centros se hace más complejo, adquiriendo mayor fuerza la preocupación por crear un proyecto educativo logrando interpretar a los distintos agentes educativos en torno a una visión compartida. Dicho esto, parece claro que el director debe asumir diferentes roles, adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores.

Significa que las actividades y responsabilidades de la comunidad educativa no sólo se circunscriben a la actividad puramente académica, sino también es responsabilidad de ellos la

formación en valores de los estudiantes, deben propiciar una convivencia solidaria, ofrecer al educando un ambiente agradable con la práctica de buenas costumbres y una enseñanza con el ejemplo de parte de los directivos, docentes y personal administrativo.

De ese modo, los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional en la organización buscan cambiar los modos cómo están organizados los centros no se justifica si no da lugar a una transformación de la enseñanza y aprendizaje. Pero, es evidente que, siendo una condición necesaria, no es suficiente, pues no es primariamente un asunto organizativo, sino cultural: nuevos modos de pensar y hacer, en un aprendizaje conjunto del profesorado. Es por eso, que el liderazgo transformacional del gerente educativo, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa, para Bryman (2005), los fundamentos básicos del liderazgo transformacional son:

1. Influencia idealizada

La influencia idealizada, según Castro, (2005, p. 57), está reflejada porque los gerentes en las instituciones “son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular

intelectualmente a sus subordinados". Asimismo, Meier, (2006, p. 37) "es el fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores".

De ese modo, los directivos que ejercen la influencia idealizada se encuentran aptos para obtener los esfuerzos de sus seguidores con la finalidad de obtener niveles óptimos de desarrollo y desempeño. A su turno, Zagalas, (2005, p. 258) señala que la influencia idealizada es la "autodeterminación y seguridad del líder, gerente institucional, donde es importante destacar que si los individuos creen que tienen un control, sobre sus destinos, preservarán en sus tareas, tendrán un triunfo mayor…", de eso se infiere que el liderazgo transformacional del director basado en la influencia idealizada, le permite tener una mediación pedagógica que establezca con los miembros del centro.

En ese sentido, realiza un conjunto de acciones para estimular una interrelación mutua de todos los agentes educativos de su centro educativo, de allí que el director despierta confianza en los trabajadores en la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas trazados institucionalmente.

Por su parte Garza, (2005, p. 29), manifiesta que la influencia idealizada "consiste en influir y ayudar a los empleados a realizar su trabajo en medio de una relación de interacción personal", de esta concepción se infiere, que el clima social predominante en una institución educativa influye en el estilo de

administración que impregna el director a la hora de ejercer su función de director. Asimismo, Buchele, (2006, p. 61) al respecto refiere que el liderazgo "comprende la influencia interpersonal del personal a través de la cual logra que sus docentes obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación".

De lo anterior se desprende, el dirigir es influir en los miembros de la institución educativa para orientarlos hacia el logro de los objetivos preestablecidos por el plantel, donde se reconocen que dentro del desempeño docente se debe mantener un seguimiento a los educadores para satisfacer sus propias necesidades. Mediante la influencia idealizad se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la comunidad educativa, es decir, el liderazgo eficiente es determinante en la moral de los docentes y consecuentemente, en la productividad, donde la calidad se refleja en el logro de los objetivos.

Por su parte, Charles (2005), expresa que las instituciones se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, donde se aseguran las actividades suficientes y necesarias para cumplir con las actividades programadas.

De acuerdo con Charles, (2005) el liderazgo, en su dimensión influencia idealizada, también tiene que notar los cambios sociales continuos y su perspectiva de administración se

vuelve más holístico en el contexto de la era del conocimiento y de la sociedad del conocimiento.

2. Consideración individual

La dimensión de consideración individual se debe evidenciar bajo un criterio integral, en tanto cada uno de los elementos interactúa con el resto y los habilita o inhibe, dependiendo de cómo se estructure el elemento y sus indicadores de relaciones con los demás. Desde este punto de vista, Maubert, (2008, p. 44), propone como fundamento básico la consideración individual, la cual "es el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses, en el sentido más amplio del término, entre los individuos o grupos de individuos".

De lo planteado, deducimos esta dimensión puede ayudar al liderazgo transformacional apoyándose en la responsabilidad y el respeto mutuo entre los agentes educativos, asimismo puede fortalecer la imagen institucional de la institución educativa.

Según Cravino, (2007, p. 69) la consideración individual "trata de que los gerentes se concentren en diagnosticar las necesidades y capacidades de los miembros de la institución, para atenderlas individualmente". También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal, asimismo, elevan el nivel de necesidad y seguridad de los miembros para adquirir mayores niveles de responsabilidad.

La consideración individual como dimensión de un liderazgo transformacional debe conllevar a que el directivo reconozca sus potencialidades de cada uno de los trabajadores del centro educativo y según ello atribuirle responsabilidades propias de la institución.

A su turno, Simones, citado por Chiavenato, (2006, p. 102), plantea que la consideración individual se refiere al comportamiento institucional de los miembros, es decir, "es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas", de ese modo, involucra al enfoque del comportamiento donde se analiza la organización desde el punto de vista dinámico de su política, administración y se preocupa profundamente por el individuo como tal, en cuanto a sus relaciones.

No obstante, para el mencionado autor, la consideración individual implica a nuestro entender 1) El análisis situacional del contexto. 2) La exposición de los cargos organizativos con la concurrencia de todos los agentes educativos de la institución educativa, buscando la integración de los mismos.

De igual manera, Deal (2008, p 26), manifiesta que la consideración individual es el proceso mediante el cual los individuos aprenden e interiorizan un repertorio de normas, valores y formas de percibir la realidad, que los dotan de las capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en la interacción social; aún más allá de esta, se adquieren a través de actividades

interactivas, numerosas corrientes psicológicas y filosóficas sostienen que la identidad individual, es decir, el concepto que la persona tiene de sí misma, sus modelos cognitivos y sus impulsos emotivos.

De esta concepción de citado autor, se deduce que las consideraciones individuales en los centros educativos se manifiestan en las actitudes, predisposiciones que tienen los docentes y directivos ante diferentes situaciones que pueden ser laboral, administrativa, las relaciones interpersonales, y hasta el clima institucional y son fácilmente perceptibles en cada servidor de una institución educativa.

3. Estimulación intelectual

Según Rodríguez (2007), con la estimulación intelectual se favorece nuevos enfoques para viejos problemas, es hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas, se trata que los directores mediante su liderazgo transformacional proyecten activamente y fomenten una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Asimismo, fomenten la creatividad, enfatizando el pensamiento, examinando suposiciones subyacentes a los problemas y finalmente utilizando la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas.

Desde la perspectiva de la estimulación intelectual, se puede notar en la práctica laboral de los agentes educativos, algunos de ellos tienen una actitud emprendedora; en cambio, otros

conformistas y algunos de ellos indiferentes, precisamente la misión del director radica en poder estimular a su personal docente o administrativo para abordar situaciones diversas inteligentemente.; hacer que soluciones los problemas institucionales utilizando estrategias innovadoras, aún sin ayuda de los directivos.

La teoría de liderazgo transformacional, a entender de Rodríguez (2007), propone las acciones para resolver las situaciones utilizando la estimulación intelectual en la forma siguiente:

a) Construir una visión de la escuela: Lo que quiere decir, debe identificar lo más imprescindible para el resto de los servidores, aportando ideas y soluciones concretas.
b) Establecer las metas: Lo que quiere decir, que el director y los servidores deben realizar un análisis situacional y formularse las metas institucionalmente alcanzables, según el proyecto de desarrollo institucional y el plan de trabajo anual.
c) Proveer estímulos intelectuales: Los directores también son líderes pedagógicos y como tales deben conocer a cada uno de los trabajadores en cuanto a sus potencialidades y promover incentivos de manera justa y equitativa.
d) Ofrecer apoyos individualizados: Lo que se refiere a la adquisición de la parte logística, acorde a la realidad y necesidad de cada servidor, inclusive para toda la institución educativa.
f) Inducir altas expectativas de realización (resultados). Influir en los trabajadores las más altas expectativas para alcanzar la excelencia, profesional e incentivar hacia la superación personal.

g) Construir una cultura escolar productiva. Entendida como el cambio continuo a que el centro educativo se convierta en una institución de constante renovación en los niveles de aprendizaje y otros aspectos necesarios de manera concreta.

h) Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Lo que tiene se refiere a que el director no debe tomar decisiones de manera unilateral en todos los casos, es necesario que convoque e involucre a todo el personal a su cargo en la gestión institucional y pedagógica.

Finalmente, la estimulación intelectual debe acudir a herramientas o disciplinas, modelos que le permitan al director de las instituciones educativas abarcar nuevas áreas gerenciales, las cuales engloban su liderazgo transformacional, es decir, puede recurrir a disciplinas administrativas para afianzar su gestión educativa, donde el liderazgo transformacional apunta a mejorar el desempeño laboral de los docentes, para lo cual debe tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela para ello se hace necesario la participación de todos los agentes del centro, comunidad, el personal docente indispensable en la calidad de la educación.

4. Tolerancia psicológica

Existen infinidad de estrategias para afrontar situaciones adversas o situaciones llamadas positivas a la hora de ejercer una función administrativa de un centro educativo. El director debe utilizar la inteligencia emocional apropiada para cada situación, debe

saber resolver con solvencia profesional los conflictos que de todas maneras se van a presentar en la institución, por lo general debe ser entusiasta y optimista.

Para (Araneda, 2006, p. 87), la tolerancia psicológica, "provee al director de una visión, la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo en los miembros de la institución".

Adversamente, un director sin tolerancia psicológica estaría propiciando un clima institucional inhóspito; más por el contrario, debe influir en todo su personal en entusiasmo y la tolerancia ante cualquier adversidad.

Sobre el particular, (Imbernón, 2008, p. 107) expresa "que infunde en el director del centro educativo, un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución"; el líder considerado por los individuos puede elevar los intereses de los docentes a intereses de mayor nivel; además, el líder estimula intelectualmente articulando una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

Precisamente, el liderazgo transformacional exige del director un modelo de líder que garantice la estabilidad emocional de los docentes y sus ejemplos deberán ser dignos de imitar, porque él representa a la integralidad institucional, en concordancia de su visión y misión del plantel.

B. Características del Liderazgo Transformacional

Conocer las particularidades, denominadas también como características de un liderazgo que transforma es de vital importancia, porque desempeñan permite ejercer su función de un modo diferente que los estilos tradicionales de la administración educativa.

Según Fernández,(2007, p. 67), las características del liderazgo transformacional "están relacionados con los comportamientos productivos del director", es decir, son aquellas conductas del trabajo que contribuyen al logro de metas y tienden a la obtención y superación de los estándares de rendimiento de su personal dentro de los centros educativos, de esta manera si no hay un buen liderazgo la supervivencia y el éxito de las organizaciones estarían en riesgo.

En ese contexto, dichas características están orientadas a desarrollar su función cada vez mejor, sin embargo, requiere de esfuerzos para encuadrar su accionar al ritmo del desarrollo continuo de los roles principalmente del personal docente para afirmar el proyecto educativo institucional bajo su responsabilidad.

Según Royero, (2006, p. 238), sostiene que el líder transformacional, para el contexto educativo actual debe observar tres características elementales que a continuación se describe:

1. Dominio personal

Es la disciplina que permite a la persona alcanzar coherentemente los resultados que más le importan y esto lo

consigue con el aprendizaje constante. Prevalece la conducta de esforzarse y la búsqueda de la competitividad y productividad, maximizando sus posibilidades, estableciendo metas realizables, autoevaluándose y recibiendo el feedback respectivo.

De acuerdo al autor, el dominio personal involucra la capacitación y actualización permanente para potencializar su liderazgo buscando mejorar permanentemente sus aptitudes administrativas, siempre con el lema cotidiano de ser hoy, mejor que ayer e influir de manera positiva en los servidores con quienes interactúa laboralmente quienes reconozcan como un líder capaz de transformar la administración educativa con mucha pro actividad.

De igual manera, (Louart, 2005, p. 69) plantea, el dominio personal "revela una cultura que percibe a las personas, en general se puede decir que el dominio personal se sustenta en base a las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional", donde el autor agrega lo siguiente, el dominio personal está relacionado con la capacidad de trabajar, esto es, el conjunto de energías musculares, nerviosas y mentales, las cuales permite a los humanos producir bienes y riquezas.

De la exposición del autor se deduce que el dominio personal se encuentra relacionado con cultura organizacional, es decir con la capacidad del director de ofrecer alternativas de un

trabajo corporativo para el logro de los grandes objetivos educacionales trazados en el Proyecto de Desarrollo Institucional.

2. Construcción de una visión compartida

Se encuentra relacionado con las aptitudes del líder transformador para garantizar el cumplimiento de la visión institucional, promoviendo compromisos de todo su personal de manera corporativa y monolítica.

Para Lewin, citado por Romero, (2005, p. 157), los seres humanos "son considerados entes que operan en un campo de distintas fuerzas y el comportamiento humano puede concebirse como producto de esas fuerzas".

Como resultado de ello se deduce que la construcción de una visión compartida de una gestión educativa, pueden también significar riesgos y desafíos, agregando la intensidad de las fuerzas impulsoras, para lograrlo, se pueden utilizar técnicas de participación grupal en el cual los servidores estén predispuestos a cumplir sus tareas con agrado y que realicen aquello con entusiasmo; al mismo tiempo, deben propiciar el uso de una comunicación asertiva en sus relaciones interpersonales, para de esa manera cada una de las tareas institucionales que debe ser cumplida por todos los trabajadores con el objetivo de alcanzar y cumplir con el Proyecto Educativo Institucional.

3. Aprendizaje en equipo

A entender de Rodríguez, (2007, p. 45), el aprendizaje en equipo, “es una disciplina que comienza con el diálogo que implica aprender a reconocer factores que erosionan el aprendizaje y a la vez desarrolla las aptitudes del grupo para trascender a los individuos”. El modelo de aprendizaje cooperativo tiene su origen en la teoría sociocultural de Lev Vigotsky, quien supo explicar sus bondades del trabajo en equipo, de allí, en síntesis, es indispensable que el trabajo en equipo se efectúe en forma conjunta, cuyos principios se pueden comunicar mediante palabras y acciones, involucrando a todo el personal de la visión y misión institucional compartida, que comprendan que sin el esfuerzo mancomunado de todos los agentes educativos no se logrará los propósitos educacionales trazados institucionalmente.

Asimismo, Nash, (2006, p. 30) señala que "la productividad mejora a medida que el gerente aprende a manejar los elementos de refuerzo para provocar en sus empleados el comportamiento de refuerzo". Por lo expuesto, el reconocimiento otorgado por el facilitador, en este caso el director con características de líder a un personal en singular, en quien ha identificado un comportamiento productivo, se convierte en una consecuencia positiva para él, porque sus esfuerzos han repercutido positivamente

Por otro lado, es necesario resaltar, múltiples investigaciones que se desarrollaron han sustentado la importancia que tiene el reconocimiento para el fortalecimiento de la autoestima

de las personas, pues genera satisfacción personal e incrementa la motivación. Es un medio valioso para fortalecer y mejorar las actitudes productivas. Por tal motivo, el tiempo que media entre, el reconocimiento por parte del líder institucional, de deficiencias en el rendimiento de un participante y las acciones correctivas, deben ser lo más corto posible. Dada esta situación, si se posterga las acciones correctivas se corre el riesgo de que el error continúe manifestándose y hasta se convierta una costumbre, cuya solución en el futuro será más difícil.

En síntesis, la habilidad y voluntad de aprender son propiciadas por la motivación, tanto intrínseca como extrínseca y se encuentra determinada por el sentimiento de competencia así como la transferencia o valor que el estudiante atribuye al proceso de aprendizaje. Se trata entonces, utilizando la comunicación asertiva se pueda persuadir y motivar al trabajador que él es capaz, y los errores de su aprendizaje pueden ser atribuidas a la falta de estrategias. En consecuencia, mediante la comunicación asertiva se puede limitar o dar las pautas necesarias para un elevamiento personal, con la finalidad de integrar las personas en un trabajo cooperativo.

Bajo esta perspectiva, en el ambiente educativo el personal docente atribuye mucha importancia al aprendizaje social. según Albornoz, (2007, p. 47), el aprendizaje en cooperativo “involucra el esfuerzo más que la habilidad, dicho de otro modo, mientras un miembro espera ser reconocido por su capacidad, en el salón de

clase se reconoce su esfuerzo”. De este planteamiento se infiere que el liderazgo transformacional del director está relacionada con la habilidad y esfuerzo, de allí que el esfuerzo garantiza un éxito subyacente de su accionar, y en este sentido, la habilidad reviste mayor prioridad, se obtiene al obtener la aptitud cognitiva en comunicación asertiva, permitiéndole al profesor desarrollar una elaboración mental de las implicaciones educativas manejadas hasta alcanzar la eficacia.

De las diferentes concepciones del aprendizaje cooperativo, se pueden tomar en cuenta el planteamiento de Villegas, (2006, p. 21), “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida", Esta concepción es entendida como una integración armónica de funciones y actividades materializadas por varias personas, al mismo tiempo necesita que las responsabilidades sean compartidas por cada uno de sus miembros.

Para Martínez, (2007, p. 305), el aprendizaje en equipo, es imprescindible en las organizaciones educativas estableciendo ciertas predisposiciones en las relaciones de los integrantes, “promoviendo de esta manera un trabajo colectivo para la búsqueda de soluciones, de modo tal que favorezca, considerablemente, el proceso de toma de decisiones”, las cuales se han demostrado en diferentes contextos. Según Chiavenato, 2007, p. 39), la dinámica

interna de los grupos “proporciona mayor satisfacción, pues el grupo influye en el comportamiento individual y ayuda a encontrar soluciones de trabajo más eficaces que las individuales”. Para este propósito es importante un liderazgo transformacional que favorezca a los procesos pedagógicos de aprendizaje además de la integración de grupos pudiendo verse en peligro si no concurren circunstancias favorables relacionadas tanto con la constitución del grupo en sí como con las técnicas e instrumentos a emplearse en la actividad. En ese sentido, es imprescindible destacar la relevancia que tiene el interactuar de los sujetos en la organización educativa y para el establecimiento de un ambiente acogedor, para brindar los beneficios a todo el personal que labora en una institución educativa y proyectar a la comunidad una imagen institucional donde trabajan corporativamente todos sus miembros.

C. El marco de buen desempeño del directivo

En la actualidad las funciones de los directores se hallan enmarcados en el marco de buen desempeño del directivo, disposición dado por Resolución Ministerial N° 304 - 2014-ED. del Ministerio de Educación. Este documento constituye un medio estratégico de la reforma educativa, orientada a gestionar el cambio de los procesos pedagógicos centrando a todas las acciones de gestión institucional y a toda la organización de los aprendizajes, con directores seleccionados para implementar una política integral del desarrollo directivo. El En la actualidad las funciones de los directores se hallan enmarcados en el marco de buen desempeño

del directivo, tiene dos dominios, entendido como dominios al conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo que funcionan de forma articulada. Estos dominios son:

a) Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Integra cuatro competencias que lleva el personal directivo para implementar la reforma de la institución educativa, gestionando las condiciones para la mejora de los aprendizajes mediante la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Estas competencias desarrollan al mismo tiempo catorce desempeños, entendidos por desempeños como las acciones observables que ejecutan los directores.

b) Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Este dominio se encuentra relacionado con las competencias del director como líder pedagógico, se encuentran enfocadas hacia la profesionalización del personal docente y el proceso de acompañamiento de ellos para mejorar los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión social de los estudiantes. Dichas competencias desarrollan siete desempeños. En resumen, el señalado marco desarrolla dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños.

El mismo documento sostiene que el liderazgo pedagógico influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el

cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, cuya finalidad es el logro de los aprendizajes óptimos en respuesta a las demandas académicas de los estudiantes.

2.2.2 Bases teóricas de gestión pedagógica

Considerando la variable gestión pedagógica del director en la presente investigación es pertinente considerar el liderazgo pedagógico que, Según Gento, García y González (2005), "El liderazgo pedagógico juega un papel importante en la calidad educativa, por ello, la práctica de un liderazgo pedagógico debe ser visto en diversos escenarios y la intervención debe ser esencialmente educativo" Aunque las particularidades son por lo general aplicables a cualquier tipo de administración educativa, puedan ser aplicables al que ejerce dentro de una institución educativa, la preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los servidores de la institución educativa.

El Ministerio de Educación, en su "Plan de Movilización Nacional por la Mejora de los Aprendizajes" en su correspondiente fascículo, para la Gestión de los Aprendizajes en los centros educativos (2013), pone en relevancia al director como un líder pedagógico, definiendo y mencionando sus características de la siguiente forma:

Líder Pedagógico, es la persona capaz de movilizar a su equipo hacia objetivos y metas que conduzcan hacia la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Un líder es la persona les brinda dirección

e influye en su grupo, a través de una competencia demostrada en el manejo organizacional.

Dicha capacidad técnica del director, está relacionado con el dominio pedagógico que le permite formular con pertinencia objetivos y metas de aprendizaje de los alumnos, así también brindar apoyo técnico al personal docente, evaluar sus acciones, `planificar los procesos pedagógicos y monitorear los aprendizajes de los alumnos.

Manejo emocional y situacional, que implica ser capaz de conducir la relación con los docentes y ser hábil a en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.

El manejo organizacional que ejerce el director, tiene que ver con la capacidad de elaborar una organización eficiente, que permita a que los docentes puedan realizar una actividad educativa eficiente.

Por lo tanto, un director en su condición de líder pedagógico, según el Ministerio de Educación, es capaz de: conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común para la escuela, involucrando un conjunto de roles y funciones, resumidas en; establecer dirección, promover el desarrollo de capacidades, rediseñar la organización y gestionar el aprendizaje.

El modelo de la Gestión Educativa Estratégica considera la gestión pedagógica, como la instancia donde se operativiza la

administración institucional del director en su integralidad, está vinculada con las formas en que el personal docente materializa su enseñanza – aprendizaje.

Como se podrá observar, el concepto de director, ha cambiado, pues ya no se limita a ser un gerente o administrador de recursos, sino, un líder que transforma los recursos con los cuales labora guiándolos hacia un horizonte en común en persecución de una meta.

Continuando con la fuente citada anteriormente, el Ministerio de Educación, (2014 pp. 14,15) el Marco de Buen Desempeño Directivo, afirma "que la gestión de los procesos pedagógicos está definida como un conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí que emprende el colectivo de una escuela – liderado por el equipo directivo-para promover y garantizar el logro de los aprendizajes". En ese sentido, los centros educativos asumen la primigenia responsabilidad de gestionar el cambio del sentido de las actividades académicas. En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que promueve el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear las condiciones favorables y hacerse responsables del logro de los aprendizajes de los estudiantes. Así también la escuela define su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones sobre la base de su propia experiencia.

Como resultado, la gestión educativa involucra en su accionar la acción denominada reforma de la escuela, como una opción importante para organizar un centro educativo que se organice y conduzca los aprendizajes vinculando el trabajo del docente con el clima institucional agradable y sobre todo con la decidida participación de los padres de familia y la comunidad circundante.

Este Marco no excluye al director como la máxima autoridad y representante legal del centro educativo, según lo que dispone la Ley General de Educación en su Artículo 55. No obstante, esta atribuida autoridad funcional no es suficiente por sí sola, es necesario asumirla conjuntamente con un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional. A entender de Bolívar, (1997 p 15). Quien enfatiza que una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes de los alumnos. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

a) El ejercicio del liderazgo pedagógico, con la finalidad conseguir altos estándares de calidad educativa y lograr el compromiso de todos los agentes educativos del plantel.
b) La participación de los alumnos de manera activa en la vida escolar, tomar en cuenta sus necesidades más resaltantes, sus aspiraciones y sus opiniones.
c) Una organización interna abierta, que debe utilizar una comunicación asertiva en la toma de las decisiones.
d) La evaluación debe ser considerada como una actividad permanente, una práctica docente como parte de su labor profesional que

visualiza el avance académico de los alumnos, es decir que toda la comunidad educativa aprenda a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

En consecuencia, la gestión pedagógica del director tiene como reto dinamizar los procesos de aprendizaje para recuperar el sentido y valor de la vida escolar, lo que implica crear y recrear una nueva forma de administrar un centro educativo en respuesta a las demandas educativas de los alumnos.

Para Freeman, (1994 p 132), citado por Salinas, (2014) la Gestión Pedagógica es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos los estudiantes aprendan para la vida.

El Ministerio de Educación del Perú (2012) la gestión pedagógica comprende todas las prácticas recurrentes que permiten a la I.E. asegurar la coherencia de su propuesta curricular con el Proyecto Educativo Institucional, el marco nacional de la política educativa y las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes. Ello incluye la elaboración de un diseño de una propuesta curricular pertinente, su puesta en vigencia en la práctica pedagógica con los alumnos, su evaluación y fundamentalmente su retroalimentación.

Batista, (2007, p 84) gestión pedagógica es un proceso que garantiza la coordinación, orientación, regulación y evaluación de las

acciones didácticas y relacionadas con los aspectos psicológicas y pedagógicas que realiza el conjunto de la comunidad educativa como también a través de un trabajo individualizado.

2.2.3 Gestión pedagógica de los docentes

Es la función realizada por el docente que consiste en planificar, organizar, conducir y controlar los procesos de enseñanza aprendizaje para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes de las Instituciones Educativas.

2.2.4 Dimensiones de la Gestión Pedagógica.

Panta (2010), menciona como dimensiones de la gestión pedagógica:

a. Planificación curricular en el centro educativo

b. Recursos didácticos para la enseñanza y aprendizaje

c. Capacidades didácticas para el ejercicio profesional

Por su parte, Baldoceda (2008), señala como dimensiones de la gestión pedagógica del docente las siguientes:

a. Metodología para la enseñanza y aprendizaje

b. Motivación de los docentes y estudiantes para el proceso educativo

c. Evaluación de los aprendizajes esperados

d. Reforzamiento y retroalimentación delos aprendizajes

e. Empatía entre todos los agentes educativos de la escuela

f. Valores, su práctica debe ser cumplida por todos los miembros de la escuela.

Según Montoya (2010) quien señala que la gestión pedagógica comprende cinco dimensiones:

a. Gestión pedagógica preparatoria con liderazgo

b. Gestión pedagógica de dominio de la materia de la enseñanza

c. Gestión pedagógica didáctica vinculada al manejo metodológico

d. Gestión pedagógica del clima organizacional en la escuela

e. Gestión pedagógica de la evaluación de los aprendizajes

Para Duchi y Andrade (2001**),** en su Tesis "Los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo Nataniel Aguirre, Cochabamba-Bolivia, manifiesta las dimensiones de la gestión pedagógicas en los siguientes tópicos:

a. La formación Docente como profesional de la carrera y especialización

b. La capacitación Docente en forma permanente y obligatoria

c. El currículo de estudios pertinente y contextualizado

Como se aprecia, existen diferentes planteamientos sobre la gestión pedagógica, cada autor maneja una concepción de distintas perspectivas; sin embargo, encontramos puntos de coincidencia basados en su mayoría en los procesos pedagógicos que realiza cotidianamente el personal docente como su principal actividad en la escuela.

Por otro lado, el Ministerio de Educación del Perú (2012) señala como dimensiones de la gestión pedagógica:

1) El Currículo

1.1 Programaciones sistematizadas en el Proyecto Curricular Institucional.

1.2. Adecuación y contextualización del currículo al medio social

1.3. Competencias, capacidades, actitudes, su organización, secuenciación y diversificación curricular adecuada a su contexto social

2) Estrategias metodológicas y didácticas

2.1 Diseño de estrategias pertinentes y adecuadas al contexto escolar

2.2 Planeación didáctica de manera cotidiana y que incluya la evaluación formativa

2.3 Capacitación y actualización de docentes, directores y de todo el personal que labora en la institución

3) Evaluación de los aprendizajes

3.1 Instrumentos, procedimientos, y criterios de evaluación confiables

3.2 Seguimiento de los aprendizajes mediante la retroalimentación

3.3 Decisiones para la mejora de los aprendizajes con criterios lógicos

4) Uso de Materiales y recursos didácticos.

4.1 Medios didácticos, visuales, audiovisuales y que incluya las TICs.

4.2 Equipamiento de aulas funcionales con tecnológicas de la información y la comunicación,

5) Participación de los agentes educativos en las actividades de la Institución

5.1 Departamentos y órganos colegiados, organizados adecuadamente.

5.2 Tutoría y orientación del estudiante, dicha acción cumplirse de manera permanente y de carácter obligatoria.

5.3 Integración y atención a las familias, buscar alianzas estratégicas con los padres de familia y autoridades locales

5.4 Comunicación y sistema de relaciones con la comunidad educativa.

5.4 Trabajo en equipo entre todos los miembros del plantel

5.5. Conocimiento y cumplimiento de normativa por todo el personal docente y administrativo.

2.2.5 Roles del director en la gestión curricular institucional.

Según (Pagano, 2008 pp. 8-10), "Abordar la gestión curricular institucional es importante para dimensionar las prácticas, pero también para considerar qué tipo de conocimientos se ha de valorar por sobre otros y cómo se abordarán los problemas que se enfrentan en la vida cotidiana de las escuelas".

El campo de intervención pedagógica del director como conductor del proceso de gestión curricular y considerando que, es el que diseña y lleva a cabo acciones que involucran a los diversos sujetos que interactúan en la escuela, se caracteriza por ser complejo y demanda la construcción de herramientas conceptuales que permitan comprender la realidad institucional y desarrollar capacidades para operar sobre ella.

Si bien la dinámica institucional implica múltiples interrelaciones y no es asimilable a la sumatoria de esas tres dimensiones, identificar los ejes constituye una herramienta de análisis eficaz para discernir las especificidades de cada intervención que se deba planificar desde el rol directivo. Cada eje implica diversas variables y relaciones, a saber:

EJE CURRICULAR	ASPECTOS
Enfoque de las áreas	Según los enfoques didácticos de las distintas áreas de conocimiento.
Selección y organización de contenidos	Estrategias que requieren la habilitación de otros campos de conocimientos para que puedan instrumentar como construcciones curriculares orientadas a la recuperación y la promoción de los saberes de los alumnos en contextos diferentes.
Secuenciación	De la selección y organización de situaciones de enseñanza, la progresión que favorezca la apropiación y comprensión de los conocimientos por parte de los alumnos.
Previsiones didácticas	Como las planificaciones que realizan los docentes ya sea por proyectos, unidades didácticas, módulos, etc.
Materiales	Educativos que posibilitan el desarrollo curricular.
Recursos	Materiales y simbólicos que se utilizan en las aulas.
Diseño de situaciones de enseñanza	Que permita anticipar los procesos de contextualización de los conocimientos de acuerdo con los contenidos y los aspectos que se quieren abordar con ellos.
Procesos áulicos	En los que ponen en marcha las situaciones de enseñanza y de aprendizaje, los modos en que se dan en las aproximaciones al contenido que se quiere enseñar y los procesos de apropiación, los estilos que adopta el docente para comunicar, exponer y hacer circular los conocimientos en el aula, las prácticas que contribuyen a la autogestión de los alumnos.
Evaluación	De los procesos de gestión curricular institucional, de enseñanza y aprendizaje.
EJE INSTITUCIONAL	
Aplicación del marco normativo	Que rige el funcionamiento del sistema educativo.
Formación de equipos docentes	Mediante estrategias que contribuyan con el fortalecimiento de los recursos humanos, que den respuesta a las necesidades institucionales o que sean viables para detectar y favorecer el desarrollo de las capacidades que atiendan al logro de propósitos compartidos y el desarrollo personal.
Asignación de tareas	Estrategia que promueve la distribución de los roles y favorece el reconocimiento de las capacidades de los recursos humanos disponibles.
Delegación de funciones	Ejercicio que implica compartir responsabilidades y delegar tareas.
Organización de la planta orgánica funcional	Sobre la base de una mirada pedagógica de la formación de grupos y asignaciones de docentes que habiliten nuevas formas de agrupamiento, y permita organizar el tiempo en secuencias que faciliten la construcción de la autonomía de los grupos.
Construcción, sistematización y uso de la información	Que permita tener una clara visión de la realidad institucional.
Toma de decisiones	Fundadas sobre la base de la información que se posea y de la tarea fundamental de la escuela.
Orientación de las prácticas	Según lo pautado en los procesos de planificación y concreción, y la formulación de acuerdos y consensos y el seguimiento y monitoreo.
EJE POLÍTICO Y SOCIAL	

Construcción, sistematización y uso de la información	Que permita tener una clara visión de la realidad institucional.
Toma de decisiones	Fundadas sobre la base de la información que se posea y de la tarea fundamental de la escuela.
Orientación de las prácticas	Según lo pautado en los procesos de planificación y concreción, y la formulación de acuerdos y consensos y el seguimiento y monitoreo.
Construcción y uso de la información	Que permita tener una clara visión de la realidad institucional.
Acuerdos intersectoriales	Con organizaciones comunitarias, para la búsqueda de soluciones conjuntas a aquellos problemas cuya solución redunde en mejores aprendizajes.
Construcción de redes.	Para consolidar la relación entre la escuela y otros sectores mediante asociaciones de mutua cooperación.

El Director como la primera autoridad responsable de los procesos pedagógicos y de gestión debe ser el ente capaz de: conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común de solidez académica y administrativa, involucrando un conjunto de roles y funciones a todos los servidores en la escuela, resumidas en; establecer dirección, promover el desarrollo de capacidades, rediseñar la organización y gestionar el aprendizaje.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Liderazgo transformacional**: Estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores, centrado 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 aumentando la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Burns, (1978).

- **Influencia idealizada o carisma**. El grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que los

seguidores se identifiquen con el líder quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los seguidores.

- **Motivación inspiracional**. El grado en el cual el líder articula una visión que inspira a sus seguidores con optimismo, sobre los objetivos a futuro.

- **Estimulación intelectual**. El grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión.

- **Consideración individual**. El grado en que el líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor o coach y aprecia la contribución de hace cada individuo al equipo. Este cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto-realización, y la autoestima – y al hacerlo seguidores inspira al logro ya la expansión.

- La frase **laissez faire**, **laissez** passer es una expresión francesa que significa «dejen hacer, dejen pasar», refiriéndose a una completa libertad en la economía: libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral y mínima intervención de los gobiernos.

- **Gestión Pedagógica del Director:** De acuerdo con Freeman, (1994), la Gestión Pedagógica del Director es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos los

estudiantes adquieran las capacidades y competencias de los contenidos curriculares.

- **Organización escolar.-** Hace referencia tanto a una comunidad educativa, junto a las normas, procedimiento administrativo y sistema de control necesarios para su funcionamiento y que denominamos escuela, como a la disciplina académica, cuyo objeto de estudio son las escuelas.

- **Función técnico pedagógica.-** Son aquellas de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia docente se ocupan de múltiples aspectos inherentes a su delicada misión de formar personas para el futuro.

- **Comunicación en la escuela.-** Instrumento fundamental para adquirir aprendizajes y luego las reflexiones se referirán al lenguaje como medio para establecer relaciones interpersonales en el aula y determinar la naturaleza de las mismas.

2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

- **General:**

Existe relación directa entre liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016

- **Específicas:**

1. La influencia idealizada se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo, 2016.

2. La Consideración individual se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo, 2016.
3. El estímulo intelectual se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo, 2016.
4. La motivación inspiracional se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo, 2016.
5. La dirección activa por excepción se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo, 2016.
6. El Laissez – faire o dejar hacer se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo, 2016.

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
UPLA
HUANCAYO
PERU

2.5 Sistema de variables

2.5.1 Variable 1: Liderazgo transformacional

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo Transformacional	Según Burns, (1978), es el estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores, centrado 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 aumentando la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.	Aspectos que reflejen el liderazgo transformacional y serán medidos a través de un cuestionario multifactorial simple MLQ-5s. Que cuenta con validación internacional y que consta de 6 dimensiones y 42 indicadores.	• Influencia idealizada o carisma.	1,3,2,4,5,6, 7.	MLQ-5x Escala Ordinal Valorativa de Likert. Índices: 1: Nunca 2: Rara vez 3: Algunas veces 4: Bastante, a menudo 5: Siempre
			• Consideración individual.	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.	
			• Estímulo intelectual	15,16,17,18 ,19,20,21	
			• Motivación inspiracional.	23, 24, 22, 26, 25, 27, 28.	
			• Dirección activa	30, 35, 29, 31, 32, 33, 34,	
			• Laissez – Faire o dejar hacer.	37, 36, 39, 38, 40, 42, 41.	

Fuente: Estructura factorial del MLQ-5x.

2.5.2 Variable 2: Gestión Pedagógica del Director

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión pedagógica del Director	De acuerdo con Freeman, (1994), es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y	Aspectos que reflejen la gestión pedagógica del director y serán medidos a través de un cuestionario del Marco de Buen Desempeño del Directivo – MINEDU. Adaptado por Lesvia Mascaró Rojas. El	• Organización Escolar	1. Diagnostica las metas de aprendizaje 2. Diseña los instrumentos de gestión 3. Promueve espacios de participación y organización 4. Gestiona el uso óptimo de infraestructura y equipamiento 5. Gestiona estrategias de prevención de riesgos 6. Promueve la planificación curricular estratégica 7. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros	Escala Ordinal Valorativa de Likert. Índices: 1: Nunca 2: Raras veces 3:Algunas veces 4:Bastante, a menudo 5:Siempre

	voluntades en función de lograr que todos los estudiantes adquieran las capacidades y competencias de los contenidos curriculares.	instrumento cuenta con 3 dimensiones y 21 indicadores.	• Función técnico pedagógica	8. Define junto a los docentes los criterios de planificación curricular 9. Proporciona a los docentes los recursos didácticos 10. Gestiona el uso adecuado de los medios y materiales educativos 11. Conduce participativamente el logro de las metas de aprendizajes 12. Monitorea y orienta al docente en aula 13. Monitorea y orienta el proceso de evaluación al estudiante 14. Promueve el trabajo de pares de docentes en aula.	
			• La comunicación en la escuela	15. Comunica oportunamente a los docentes de las actividades generales 16. Genera un clima escolar óptimo 17. Promueve y lidera la formación continua de los docentes 18. Promueve la participación organizacional de los padres de familia 19. Implementa la rendición de cuentas en forma transparente 20. Estimula la investigación en los docentes 21. Propicia el aprendizaje colaborativo de los docentes	

Fuente: Marco de Buen Desempeño del Directivo (MINEDU).

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
UPLA
HUANCAYO
PERU

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Método general:

En la presente investigación se ha utilizado el método científico como método general, porque partimos de la realidad educativa actual respecto a liderazgo en la gestión pedagógica del Director, que nos permitió formular el problema de investigación; luego se realizó la teorización o abstracción, y finalmente a través de ella se llegó a la generalización. Por medio del método científico, se resuelve un problema de carácter científico aplicando los siguientes procedimientos: plantear y fundamentar el problema de investigación; los objetivos que persigue la investigación; el marco teórico, formulación de hipótesis; selección de técnicas y los instrumentos de recolección de datos, así como procesar la información recogida (metodología) y llegar a conclusiones finales.

La presente investigación se encuadra precisamente en el método científico. Según Sánchez y Reyes (1998), "el método es un procedimiento de indagación para tratar un conjunto de problemas desconocidos, procedimiento en el cual se hace uso fundamentalmente del pensamiento lógico. Es decir, el método es la manera sistematizada en que se efectúa el pensamiento reflexivo que nos permite llevar a cabo un proceso de investigación científica, presenta las siguientes características: es fáctico, trasciende los hechos, es auto correctivo, es progresivo, sus formulaciones son de tipo general y es objetivo".

Asimismo, a decir de Kerlinger y otros (2002), "el método científico comprende un conjunto de normas que regula el proceso de cualquier investigación que merezca ser calificado como científica". Este investigador da mucho énfasis el uso del método científico en la investigación educativa desde perspectivas diversas.

3.1.2. Método específico:

- **Método descriptivo**. De acuerdo a Sánchez y Reyes (2006), "este método consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con las variables de estudio. En este caso no hay administración o control manipulativo o tratamiento específico". En tal sentido, la presente investigación cumple con tal descripción del aludido autor.

- **Método estadístico**.

  Según Aroch, A. (2003, p.75), "consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos

de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad de una o varias consecuencias verticales deducidas de la hipótesis general de la investigación".

Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión. Sus etapas son: recolección (medición), recuento (cómputo), presentación, descripción y análisis. En este trabajo ineludiblemente utilizamos el método estadístico.

3.1.3 Tipo y Nivel de Investigación:

a) **Tipo de investigación.-** La presente investigación, por su naturaleza estuvo enmarcada dentro del tipo de estudio **básica**, en razón a que no se manipularon variables, sino que se observaron las situaciones ya existentes tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarlos el problema que se abordó. Sánchez y Reyes (2006). En todo el proceso de la investigación se buscó estudiar el liderazgo transformacional para encontrar una relación implícita con la gestión pedagógica del Director en la Institución Educativa 31542 de Ocopilla – Huancayo.

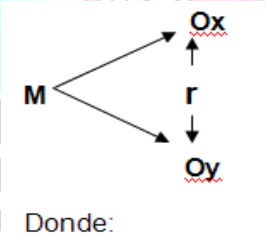
b) **Nivel de investigación.-** El nivel de la presente investigación es **correlacional**. "Las investigaciones correlacionales buscan relacionar dos o más variables de estudio, donde se debe especificar las relaciones importantes de los hechos y fenómenos que son sometidos

a una muestra específica". Sierra, (2002). En este caso específico la relación existente entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director en la Institución Educativa 31542 de Ocopilla – Huancayo.

3.1.4 Diseño de la investigación

El diseño específico de la investigación viene a ser el descriptivo - correlacional de corte transversal. Según Sánchez y Reyes (1998), "Esta investigación se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados. Cuando se trata de una muestra de sujetos, el investigador observa la presencia o ausencia de las variables que desea relacionar y luego las relaciona por medio de la técnica estadística de análisis de correlación".

El esquema es el siguiente:



- **M**. Representa a la muestra de directivos de la IE. 31542 de Ocopilla.
- **Ox**. Observación del variable liderazgo transformacional.
- **Oy**. Evaluación de la variable Gestión pedagógica del Director.
- **r**. Relación entre ambas variables de estudio.

3.1.5. Lugar y periodo de ejecución

La presente investigación se desarrolló en la Institución Educativa Nº 31 542 "Virgen María Admirable" ubicado en la Comunidad de Ocopilla, provincia de Huancayo, Región Junín durante el año académico 2016.

3.1.6 Población y muestra

a) Población o universo:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones". En la presente investigación, estuvo conformado por el Director, Sub Directora, Docentes, personal administrativo y de servicio, de la Institución Educativa Nº 31542 de la comunidad de Ocopilla – Huancayo, haciendo un total de 65 personas.

TABLA N° 01

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA I.E. Nº 31542 "VIRGEN MARÍA ADMIRABLE" OCOPILLA - HUANCAYO

ESTRATOS		**Personal que labora en la IE. 31542**
Director		01
Sub Directora		01
Personal Administrativo	Secretaria	02
	Servicio	05
Docentes	De aula	43
	Educación Física	07
	Talleres	04
	Centro de Recursos Tecnológicos CRT	02
Total		**65**

Fuente: CAP. Institución Educativa Nº 31542 "Virgen María Admirable.

b) Tipo de muestreo:

La muestra corresponde al tipo no probabilístico ya que la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación y la finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. (Hernández, Fernández y Baptista, 2012 p. 396). En tal sentido, La muestra de estudio estuvo constituida por 65 docentes, determinado por el **tipo de muestreo no probabilístico censal**, porque se trabajó de manera intencional con todos los docentes de la citada Institución, es decir, los mismos 65 trabajadores que laboran en la Institución.

c) Tamaño de la muestra

La muestra es "el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta", Hernández, Fernández y Baptista, (2009). Los mismos autores reafirman que la muestra es "un subgrupo de la población de intereses comunes que de ellos se recogen la información relevante, y que tiene que definirse y delimitarse con exactitud, además de que debe ser representativo de la población". En la presente investigación se trabajó con 65 trabajadores de la IE. 31542.

d) Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión consistieron en la participación voluntaria en el proceso de la investigación, de los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio del año académico 2016 que laboran en la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla –

Huancayo, mientras que los criterios de exclusión será no participar por propia voluntad de los servidores: en este caso, ninguno de los trabajadores mostró alguna disconformidad de su participación, por lo que ninguno fue excluido.

3.1.7 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó como técnicas la observación y el cuestionario, según Vara, (2008) es: "Escoger un instrumento de medición ya existente o construir uno propio, aplicar los instrumentos de medición y preparar las mediciones obtenidas para que sean analizadas correctamente". En la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas de recolección de datos.

a) Técnica:

Según (Davis, 2002 p. 206). "En el proceso de acopio de la información se emplea la técnica de observación para tener en cuenta los factores positivos y negativos más relevantes de la muestra a investigarse"

Se observarán las actividades permanentes que realiza el Director de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo al dirigir a su comunidad educativa con liderazgo transformacional y demostrando gestión pedagógica hacia el cumplimiento de los compromisos asumidos para el año académico 2016. Esta técnica permitió determinar qué está haciendo, cómo está haciendo, cuánto tiempo toma para concretizar una actividad programada, la calidad de las actividades y cómo orienta al personal a su cargo en el desarrollo

de las mismas. En la presente investigación, de manera concreta se utilizó:

b) El Cuestionario.

La información recolectada a través de esta técnica fue analizada e interpretada para generar información cuantitativa, luego realizando cruces de variables nos permitió llegar a conclusiones cualitativas. Se realizó el cuestionario para el personal docente.

c) Instrumentos

En la presente investigación el instrumento que se utilizó para las dos variables fueron las fichas de cuestionario, según Sierra (2007 p.306) es un instrumento básico que forma parte de la observación estructurada, el cual permite recoger información sistematizada a través de un conjunto de preguntas relacionadas al tema de investigación; en este caso se utilizó el cuestionario con escalas por dimensiones, las cuales se caracterizan por que cada respuesta de los encuestados (la muestra) tiene un valor numérico, que sirvió para medir el nivel de apreciación del encuestado frente a la respuesta.

Con la finalidad de alcanzar nuestros objetivos formulados en el presente trabajo, se utilizó las siguientes:

TABLA N° 02

Técnicas	Instrumentos	Datos a Observar
Cuestionario N° 1	Formato de cuestionario de Liderazgo Transformacional	La descripción de las dimensiones de Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa Nº 31542 "Virgen María Admirable" de Ocopilla, provincia de Huancayo, 2016.
Cuestionario N° 2	Formato de cuestionario de Liderazgo Pedagógico del Director	La descripción de las dimensiones de liderazgo pedagógico del Director en la Institución Educativa Nº 31542 "Virgen María Admirable" de Ocopilla, provincia de Huancayo, 2016.

Fuente: Elaboración propia de la autora

3.1.8 Validación de los instrumentos y recolección de datos

a) Validez

Para la validez de los instrumentos a utilizar nos hicimos la pregunta ¿Realmente el instrumento medirá la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director? validez que más interesa.

Para los propósitos de la presente investigación en lo que respecta a la variable Gestión Pedagógica del Director, se procedió validar el instrumento de investigación a través del proceso de juicio de 3 expertos quienes evaluaron y recomendaron la forma y los indicadores para cada una de las dimensiones, basados en sus experiencias de maestros.

La validez es "el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir o es el grado en que un instrumento de

verdad mide la variable que se busca medir". (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p. 201).

Validez de expertos, se refiere "al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema". (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p. 204).

Entonces la validez es cuando mide lo que debe medir.

b) Confiabilidad

La confiabilidad es "el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados o es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p. 200).

La confiabilidad está referido a que cuando aplicamos el instrumento una o más veces arroja los mismos resultados o similares.

En el presente trabajo, el instrumento fue sometido a un proceso de confiabilidad a través del Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach. La ecuación matemática del citado coeficiente y está dado por:

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left[1 - \frac{\Sigma S_2 x}{S_2 x}\right]$$

Donde:

n : Número de ítems que tiene el cuestionario

S2i : Varianza del ítem I en el instrumento

S2x : Varianza total del instrumento:

El coeficiente de confiabilidad se obtuvo mediante el coeficiente confiabilidad Alpha de Cronbach y se estableció en una muestra piloto entre docentes y administrativos de características análogas a las instituciones públicas de estudio, veamos en la variable Gestión pedagógica, el mismo que se muestra a continuación:

a = Gestión pedagógica

Fórmula para el cálculo de Alpha de Cronbrach para la variable gestión pedagógica del director.

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

Donde:

α = Alpha de Cronbach.

K= Es el número de ítems del Instrumento.

S2i= Suma de Varianza de los Ítems.

S2t= Varianza Total.

Resultado de Alpha de Cronbach para Gestión Pedagógica del Director

$$\alpha = \frac{20}{20-1}\left[1 - \frac{9.69}{48.03}\right] \quad \alpha = 0.84$$

TABLA N° 03

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR																					
Encuesta	**ITEMS**																				**TOTAL**
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20		
1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	**41**
2	4	4	4	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	3	**52**
3	2	3	2	1	2	2	2	4	3	2	2	1	2	4	2	4	2	3	1	3	**47**
4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	4	3	1	2	1	3	2	2	**48**
5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	4	1	3	3	3	1	3	**37**
6	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	**36**
7	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	4	2	1	2	2	1	2	**46**
8	1	2	3	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	**40**
9	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	**46**
10	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	**45**
11	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	3	1	2	2	2	1	2	**42**
12	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	**57**
13	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	**33**
14	3	3	3	4	1	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	**57**
15	3	2	3	3	1	3	2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	**54**
16	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	**39**
17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	**46**
18	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	2	1	2	2	1	3	**36**
19	1	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	3	2	**40**
20	2	3	3	2	1	2	1	3	1	2	2	1	1	3	2	3	3	2	2	3	**42**
21	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	1	1	3	1	2	3	2	2	2	**37**
Varianza	0.49	0.34	0.53	0.66	0.46	0.29	0.51	0.93	0.59	0.41	0.24	0.49	0.62	0.46	0.36	0.69	0.49	0.33	0.41	0.3	48.0

Fuente: Elaboración propia de la autora

Estadísticos de confiabilidad

Alpha de Cronbach.	*N° de elementos*
0.84	**21**

b = Liderazgo transformacional

Fórmula para el cálculo de Alpha de Cronbrach para la variable Liderazgo Transformacional

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

Donde:

α = Alpha de Cronbach.

K= Es el número de ítems del Instrumento.

S2i= Suma de Varianza de los Ítems.

S2t= Varianza Total.

Resultado de Alpha de Cronbach para Liderazgo Transformacional

$$\alpha = \frac{42\ 42.5}{42\ -1\ 330.4}\left[1- \frac{}{}\right] \quad \alpha = 0.89$$

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

	ÍTEMS																																														
ENCUES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	TOTAL
1	2	2	2	3	2	3	1	3	3	4	4	2	1	2	2	3	4	3	3	0	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	123
2	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	2	0	2	3	2	2	3	3	3	0	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	114
3	3	4	2	3	2	3	1	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	126
4	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	123
5	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	0	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	96
6	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	0	2	0	0	0	3	2	3	2	3	2	0	2	3	3	3	2	2	2	0	2	3	3	3	2	2	104
7	2	3	1	4	1	3	1	4	4	4	3	1	3	3	4	2	1	2	2	1	4	4	3	3	3	3	3	1	2	4	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	116
8	2	2	3	4	2	4	2	3	4	4	3	1	3	3	4	3	0	3	3	1	3	3	3	3	4	4	4	1	2	3	3	4	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	126
9	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	1	3	3	3	4	1	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	1	2	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	129
10	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	0	2	4	4	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	4	4	4	0	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	126
11	1	2	1	3	2	3	3	2	4	4	3	2	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	2	1	3	3	3	1	1	2	1	2	4	92
12	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	0	3	4	4	3	0	3	4	1	3	2	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	126
13	3	3	3	3	4	3	3	0	3	4	3	1	3	3	4	2	1	3	3	1	3	3	3	2	3	4	4	4	1	3	3	4	1	3	3	3	3	4	3	3	4	4	121
14	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	4	3	1	3	1	0	1	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	118
15	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	0	4	3	0	3	3	1	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	128
16	2	3	1	1	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	1	1	1	2	3	2	4	2	2	1	2	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	77
17	2	3	1	1	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	0	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	88
18	1	3	3	3	2	3	3	0	4	3	2	3	3	4	3	3	4	0	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	0	0	122
19	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	82
20	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	139
21	4	4	4	0	0	4	1	1	3	3	1	0	3	4	3	3	0	3	1	1	4	4	4	3	3	3	3	0	3	3	3	2	3	3	3	0	2	3	3	3	3	3	104
22	2	2	1	1	3	1	1	2	3	1	2	1	1	2	1	2	0	2	1	1	3	3	3	2	3	3	2	0	3	3	2	3	2	3	1	2	1	3	3	3	2	2	82
23	3	4	0	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	0	1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	103
24	1	0	1	0	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	0	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	0	1	2	0	1	52
25	2	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3	1	3	4	4	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	108
26	0	1	4	2	1	2	2	3	4	3	4	2	3	4	1	2	1	3	3	3	1	4	3	3	4	0	2	2	3	1	1	2	2	3	3	2	0	3	0	3	2	3	95
27	1	2	3	1	3	3	2	3	4	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	1	2	2	3	2	2	2	1	3	0	1	2	4	1	1	99
28	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	3	1	1	2	77
29	2	3	2	1	2	3	3	4	4	3	4	1	4	3	3	3	1		4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	1	3	2	4	3	4	3	2	4	2	4	3	4	3	123
30	2	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	4	4	4	118
31	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	142
32	3	3	3	1	1	3	1	1	2	3	3	1	3	2	3	2	0	3	1	1	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	95
33	1	2	2	3	2	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	0	1	3	0	3	2	3	3	3	3	2	3	4	91
34	1	2	1	3	2	3	3	2	0	4	4	3	2	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	3	4	4	3	2	2	3	2	1	2	1	2	3	4	3	1	1	3	1	95
35	2	3	2	3	2	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	2	1	2	4	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	101
36	3	3	1	4	1	3	2	4	4	4	3	1	4	4	4	3	1	3	3	1	4	3	3	4	4	4	4	1	3	4	3	4	1	4	2	3	3	4	4	3	3	4	128
37	4	4	3	4	1	3	1	4	4	3	3	1	3	4	3	3	0	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	0	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	4	4	3	3	126
38	2	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	0	2	3	1	4	3	4	3	4	3	3	1	2	2	2	3	2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	120
39	3	4	0	4	0	3	1	4	4	2	3	1	4	3	4	2	1	3	3	0	4	3	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	1	3	2	4	3	3	3	3	3	3	118
40	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	105
41	2	4	2	3	2	3	1	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	123
42	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	1	4	2	3	2	2	3	2	0	2	3	2	2	3	1	2	0	2	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	2	94
43	1	2	1	2	1	2	1	3	0	1	0	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	1	0	3	3	1	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	88
44	1	2	2	1	2	1	2	1	3	0	1	0	1	2	2	1	1	2	3	3	0	3	1	4	3	3	2	1	0	1	1	3	2	0	1	3	0	0	1	4	2	0	66
45	3	3	0	4	0	1	2	3	3	3	3	0	3	4	3	3	4	4	1	0	4	4	3	3	3	2	3	3	0	3	2	1	1	0	3	1	2	1	3	2	3	3	97
46	2	2	2	1	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	0	1	2	0	1	3	3	3	1	3	3	2	1	1	0	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3	2	1	74
47	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	104
48	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	4	3	2	99
49	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	0	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	1	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	123
50	3	4	0	3	1	3	3	3	4	4	2	1	4	4	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	1	2	3	4	3	3	4	3	116
51	1	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	1	3	2	4	3	91
52	3	3	0	4	0	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	0	4	4	3	3	3	2	3	0	3	2	2	2	0	3	1	2	1	3	2	3	3	2	101
53	4	4	0	4	0	1	2	3	4	3	3	3	1	3	3	3	4	4	2	3	4	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	119
54	2	2	2	1	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	4	3	104
55	2	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	1	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	132
56	3	3	3	3	1	1	1	2	3	4	4	1	3	4	3	3	0	2	3	0	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	122
57	4	4	0	4	0	2	3	3	3	3	3	0	3	4	3	3	4	4	1	0	4	4	3	3	3	2	3	0	3	2	1	1	0	3	2	3	2	3	2	3	3	1	102
58	3	3	0	3	0	3	2	4	4	4	3	0	4	4	4	3	0	2	3	0	0	2	3	3	4	4	2	0	3	3	3	4	0	2	3	4	3	4	3	4	4	4	111
59	4	4	3	3	1	3	1	3	4	4	2	0	3	4	3	3	0	3	4	0	4	3	3	4	4	3	1	1	3	3	3	3	0	3	4	3	3	3	3	3	3	3	115
60	3	3	3	4	1	4	2	4	3	4	3	0	3	4	3	3	3	3	4	1	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	0	2	2	3	4	3	2	3	4	125
61	4	4	3	3	1	3	1	3	4	4	2	0	4	3	3	0	3	4	0	4	3	4	3	4	4	3	0	4	4	4	4	0	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	129
62	3	4	2	2	3	4	1	2	4	1	0	3	4	2	4	3	2	2	4	2	4	3	1	4	3	2	4	1	1	2	4	4	4	3	2	2	1	0	3	4	3	2	109
63	4	3	3	2	1	3	2	2	2	3	1	3	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3	2	3	2	1	4	3	4	3	2	3	2	4	4	3	2	4	1	2	3	3	114
64	1	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	4	4	3	2	3	2	4	4	4	2	3	2	1	2	1	0	2	3	2	4	3	2	1	1	2	3	103
65	2	3	2	4	1	2	3	2	4	2	3	2	3	1	1	2	3	4	3	4	3	4	2	3	2	1	3	2	4	3	2	2	3	1	3	4	3	4	4	3	2	1	110
ESTADISTICOS																																											
VARIAN	1	1	1	1	1	1	1	1	0.9	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0.6	0.9	1	1	1	2	1.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia de la autora

Estadísticos de confiabilidad

Alpha de Cronbach.	*N° de elementos*
0.89	**42**

3.1.9 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para el procesamiento de datos se utilizó los modelos tabulares numéricos y gráficos, además el uso del software aplicativo el SPSS v.22 y el Ms-Excel v. 2013. Para los fines de la presente investigación se siguió los siguientes procedimientos en la recolección de datos:

1º Se utilizó la observación para la recolección de los datos de carácter cualitativo con la finalidad de ratificar y/o confrontar datos recolectados en la investigación cuantitativa y confirmar la hipótesis de investigación. Para este diagnóstico necesitamos que las personas que responderán la encuesta muestren un grado de disponibilidad y estén familiarizados con las variables de investigación los cuales serán explicados detenidamente en forma grupal e individual.

2º Se realizó el diseño y adecuación de los instrumentos como el cuestionario MLQ y la del desempeño del directivo según manual.

3º Se aplicaron los instrumentos para recoger la información necesaria para la investigación a todos los miembros de la muestra personalmente, la encuesta fue anónima. Toda la información recabada fue procesada generándose bases de datos para luego realizar los cruces de variables y llegar a conclusiones.

4º Se analizó e interpretaron los datos obtenidos con el fin de diagnosticar las características del liderazgo transformacional del directivo y gestión pedagógica del mismo.

5º Se elaboró un informe de los resultados de la investigación para tomar las medidas pertinentes y de esta forma modificar las actitudes del directivo en su gestión para hacerlo más competente.

3.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para el tratamiento de los datos obtenidos a través de los cuestionarios, se utilizó la estadística descriptiva, considerando las medidas de tendencia central como la Moda y Media Aritmética. Para la contrastación de la hipótesis general de la investigación se tuvo en cuenta el análisis inferencial. Los estadígrafos de la Estadística Inferencial como la prueba Tau – b Kendall y la Prueba "t" para investigaciones correlacionales.

Asimismo, para la interpretación de los datos se utilizaron los siguientes estadígrafos:

- Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se procesarán los ítems de los cuestionarios de encuesta.
- De igual manera, se tuvo en cuenta los gráficos estadísticos, entre ellos el histograma de frecuencias que servirá para visualizar e interpretar los resultados.

Para contrastar la hipótesis general de la investigación se tuvo en cuenta la la prueba Tau – b de Kendall aplicable a las investigaciones correlaciónales.

Asimismo, se consideraron:

a) La Codificación para la interpretación de los datos se utilizaron los siguientes estadígrafos:

- Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se procesarán los ítems de los cuestionarios de encuesta.
- Así mismo se tuvo en cuenta los gráficos estadísticos, entre ellos el histograma de frecuencias que servirá para visualizar e interpretar los resultados.
- Para contrastar la hipótesis general de la investigación se tuvo en cuenta Tau – b Kendall para investigaciones correlaciónales.

Asimismo, se consideraron:

A través de la codificación fue posible organizar y ordenar los criterios, los datos y los ítems, de acuerdo al procedimiento estadístico de la tabulación empleada, que permita la agrupación de datos.

b) La Tabulación

Esta técnica permitió estructurar los cuadros estadísticos con los datos codificados, utilizando la tabla de frecuencia y análisis.

c) La Representación estadística

Se representaron los resultados estadísticos mediante figuras, tablas de barras de representación gráfica.

d) Análisis e Interpretación de Datos

Los datos obtenidos a través de las encuestas fueron sometidos a un análisis y a un estudio sistemático, como a su interpretación

correspondiente, teniendo en cuenta los indicadores que fueron contrastados.

El análisis fue de carácter estadístico descriptivo, que nos permitió arribar a la obtención de frecuencias, asimismo se utilizó un análisis estadístico deductivo que nos permitió interpretar los datos en función a la hipótesis y a los supuestos que nos propusimos comprobar en nuestros objetivos formulados en la etapa de planificación de la presente investigación.

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
UPLA
HUANCAYO
PERU

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El diseño de investigación usado para el estudio de las variables liderazgo transformacional y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa Nº 31542 fue el diseño descriptivo correlacional. A continuación presentamos los resultados estadísticos.

4.2 RESULTADOS PORCENTUALES DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

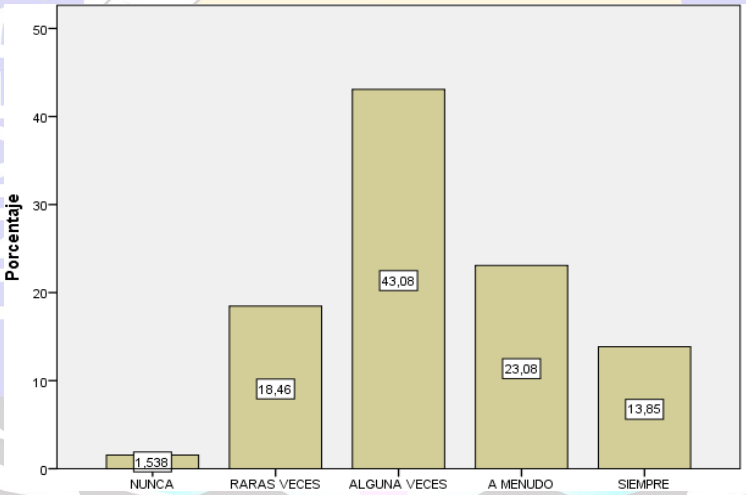
La variable liderazgo transformacional tuvo como dimensión: Influencia idealizada o carisma. Consideración individual. Estímulo intelectual Motivación inspiracional. Dirección activa Laissez – Faire o dejar hacer. Se presentan las tablas y gráficos.

Tabla N° 1. Resultados porcentuales de la dimensión influencia idealizada del Director de la Institución Educativa N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje- %
NUNCA	1	1,5
RARAS VECES	12	18,5
ALGUNAS VECES	28	43,1
A MENUDO	15	23,1
SIEMPRE	9	13,8
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta.

Gráfico N° 1. Resultados porcentuales de la dimensión influencia idealizada del Director de la Institución Educativa N° 31542



Fuente: Tabla N° 1

Interpretación:

La tabla y gráfico N°1 muestran que el 1,5% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca ejerce la influencia idealizada, mientras el 18,5% de docentes opinan que raras veces se observa la influencia idealizada del Director, el 43,1% dicen algunas veces y el 23,1% mencionan a menudo y sólo el 13,8% opinan que siempre el Director influye con sus ideas en la Institución Educativa. Si consideramos que la opinión algunas veces es

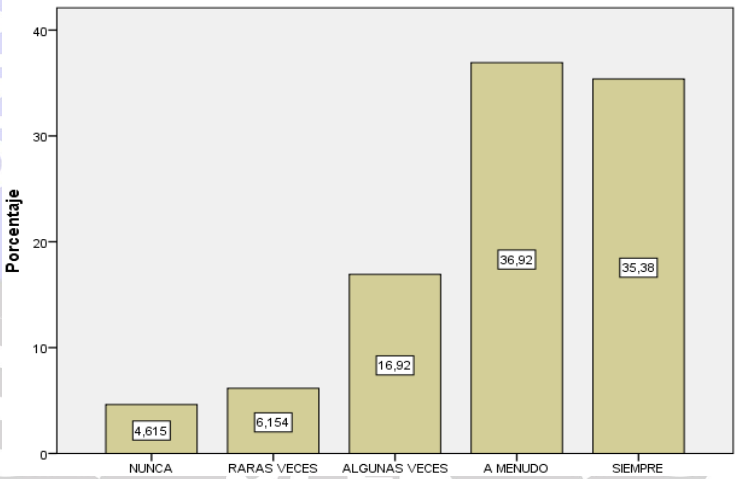
porcentualmente mayoritario en la muestra de estudio, entonces el Director sólo realiza esta acción algunas veces.

Tabla N° 2. Resultados porcentuales de la dimensión consideración individual del Director de la Institución Educativa N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
NUNCA	3	4,6
RARAS VECES	4	6,2
ALGUNAS VECES	11	16,9
A MENUDO	24	36,9
SIEMPRE	23	35,4
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta

Gráfico N° 2. Resultados porcentuales de la dimensión consideración individual del Director de la Institución Educativa N° 31542



Fuente: Tabla N° 2

Interpretación

La tabla y gráfico N°2 muestran que el 4,6% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca demuestra la consideración individual, mientras el 6,2% de docentes opinan que raras veces se observa la consideración individual del Director, el 16,9% dicen algunas veces y el 36,9%

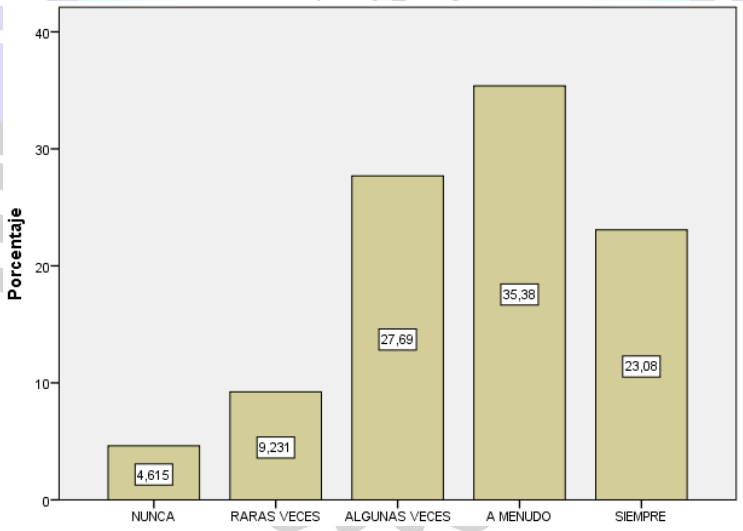
mencionan a menudo y el 35,4% opinan que siempre el Director muestra una consideración individual en la Institución Educativa. Si consideramos que la opinión a menudo, es porcentualmente mayoritario en la muestra de estudio, entonces el Director realiza esta acción a menudo.

Tabla N° 3. . Resultados porcentuales de la dimensión estímulo intelectual del Director de la Institución Educativa N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	3	4,6
RARAS VECES	6	9,2
ALGUNAS VECES	18	27,7
A MENUDO	23	35,4
SIEMPRE	15	23,1
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta

Gráfico N° 3. . Resultados porcentuales de la dimensión estímulo intelectual del Director de la Institución Educativa N° 31542



Fuente: Tabla N° 3

Interpretación.

La tabla y gráfico N°3 muestran que el 4,6% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca ejerce el estímulo individual,

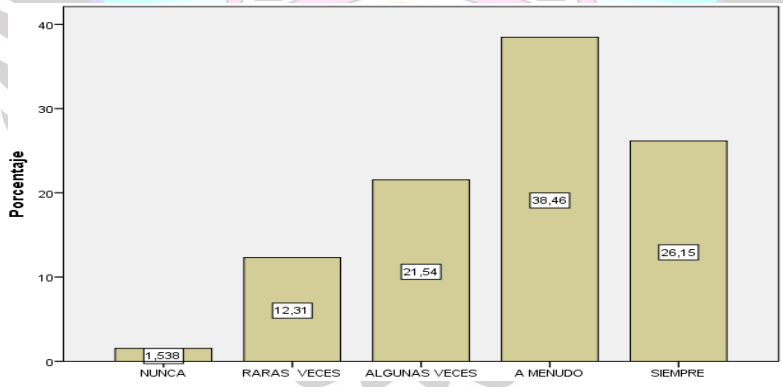
mientras el 9,2% de docentes opinan que raras veces se observa el estímulo individual del Director, el 27,7% dicen algunas veces y el 34,4% mencionan a menudo y el 23,1% opinan que siempre el Director ejerce un estímulo individual a los docentes en la Institución Educativa. Si consideramos que la opinión a menudo, es porcentualmente mayoritario en la muestra de estudio, entonces el Director realiza esta acción a menudo.

Tabla N° 4. Resultados porcentuales de la dimensión motivación inspiracional del Director de la Institución Educativa N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	1	1,5
RARAS VECES	8	12,3
ALGUNAS VECES	14	21,5
A MENUDO	25	38,5
SIEMPRE	17	26,2
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta

Gráfico N° 4. Resultados porcentuales de la dimensión motivación inspiracional del Director de la Institución Educativa N° 31542



Fuente: Tabla N° 4

Interpretación

La tabla y gráfico N°4 muestran que el 1,5% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca ejerce la motivación inspiracional,

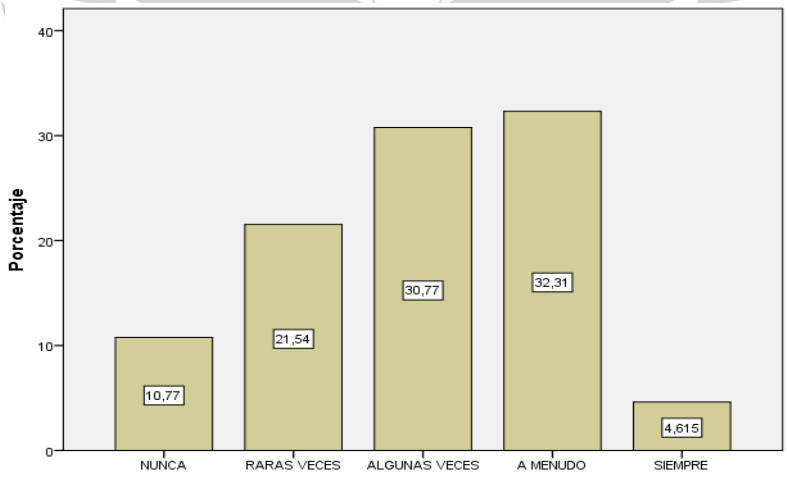
mientras el 12,3% de docentes opinan que raras veces se observa la motivación inspiracional del Director, el 21,5% dicen algunas veces y el 38,5% mencionan a menudo y el 26,2% opinan que el Director siempre ejerce una motivación inspiracional a los docentes en la Institución Educativa. Si consideramos que la opinión a menudo, es porcentualmente mayoritario en la muestra de estudio, entonces el Director realiza la motivación inspiracional a menudo.

Tabla N° 5. Resultados porcentuales de la dimensión dirección activa del Director de la Institución Educativa N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	7	10,8
RARAS VECES	14	21,5
ALGUNAS VECES	20	30,8
A MENUDO	21	32,3
SIEMPRE	3	4,6
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta

Gráfico N° 5. Resultados porcentuales de la dimensión Dirección activa del Director de la Institución Educativa N° 31542



Fuente: Tabla N° 5

Interpretación

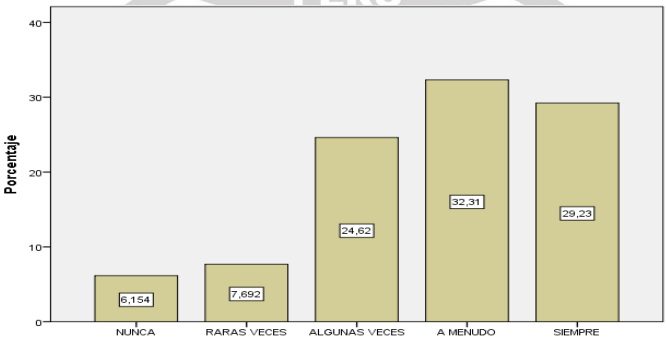
La tabla y gráfico N°5 muestran que el 10,8% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca ejerce la dirección activa, mientras el 21,5% de docentes opinan que raras veces se observa la dirección activa del Director, el 30,8% dicen algunas veces y el 32,3% mencionan a menudo y sólo el 4,6% opinan que el Director siempre ejerce una dirección activa en la Institución Educativa. Si consideramos que la opinión a menudo, es porcentualmente mayoritario en la muestra de estudio, entonces el Director a menudo realiza una dirección activa.

Tabla N° 6. Resultados porcentuales de la dimensión laissez-Faire (dejar hacer) del Director de la Institución Educativa N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	4	6,2
RARAS VECES	5	7,7
ALGUNAS VECES	16	24,6
A MENUDO	21	32,3
SIEMPRE	19	29,2
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta

Gráfico N° 6. Resultados porcentuales de la dimensión laissez-Faire del Director de la Institución Educativa N° 31542



Fuente: Tabla N° 6

Interpretación

La tabla y gráfico N°6 muestran que el 6,2% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca ejerce el Laissez-Faire (dejar hacer), mientras el 7,7% de docentes opinan que raras veces se observa Laissez-Faire por el Director, el 24,6% dicen algunas veces y el 32,3% mencionan a menudo y el 29,2% opinan que el Director siempre ejerce el Laissez-Faire en la Institución Educativa. Si consideramos que la opinión a menudo, es porcentualmente mayoritario en la muestra de estudio, entonces el Director a menudo ejerce Laissez-Faire (deja de hacer).

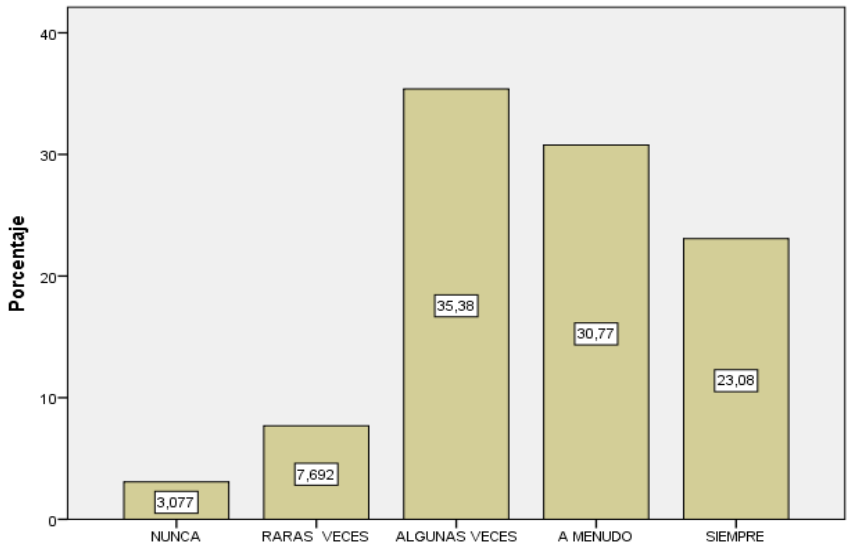
Tabla N° 7.

RESULTADOS PORCENTUALES DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	3,1
RARAS VECES	5	7,7
ALGUNAS VECES	23	35,4
A MENUDO	20	30,8
SIEMPRE	15	23,1
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta

GRÁFICO N° 7. RESULTADOS PORCENTUALES DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 31542



Fuente: Tabla N° 7

En resumen, la variable de estudio liderazgo transformacional, en la tabla y gráfico N°7 muestran que el 3,1% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca ejerce el liderazgo transformacional, mientras el 7,7% de docentes opinan que raras veces se observa un liderazgo transformacional del Director, el 35,4% dicen algunas veces y el 30,8% mencionan a menudo y el 23,1% opinan que el Director siempre ejerce el liderazgo transformacional. Si consideramos que la opinión algunas veces, es porcentualmente mayoritario en la muestra de estudio, entonces el Director algunas veces ejerce un liderazgo transformacional.

4.3 RESULTADOS DE LAS FRECUENCIAS DE LA VARIABLE GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 31542.

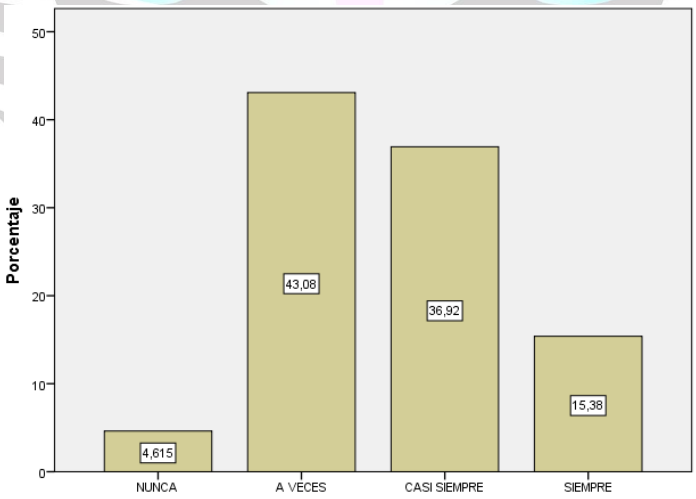
La variable Gestión pedagógica del director tuvo como dimensiones: La organización escolar, Función técnico pedagógica, La comunicación en la escuela. Presentan las tablas y gráficos.

TABLA N° 8 RESULTADOS PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
NUNCA	3	4,6
A VECES	28	43,1
CASI SIEMPRE	24	36,9
SIEMPRE	10	15,4
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta.

Gráfico N° 8. Resultados porcentuales de la dimensión organización escolar en la Institución Educativa N° 31542



Fuente: tabla N° 8

Interpretación

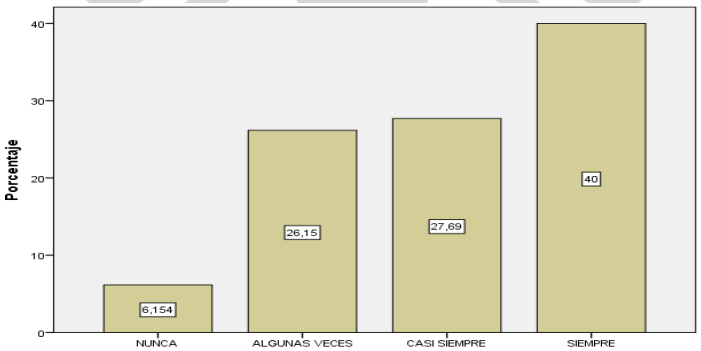
La tabla y gráfico N°8 muestran que el 4,6% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca ejerce una organización escolar, mientras el 43,1% de docentes opinan que a veces se observa una buena organización escolar por el Director, el 36,9% dicen casi siempre y el 15,4% opinan que el Director siempre ejerce la organización escolar en la Institución Educativa. Si consideramos que la opinión a veces, es porcentualmente mayoritario en la muestra de estudio, entonces se asume que el Director a veces ejerce una organización escolar.

TABLA N° 9 RESULTADOS PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN FUNCIÓN TÉCNICO PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	4	6,2
ALGUNAS VECES	17	26,2
CASI SIEMPRE	18	27,7
SIEMPRE	26	40,0
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta

Gráfico N° 9. Resultados porcentuales de la dimensión función técnico pedagógica en la Institución Educativa N° 31542



Fuente: tabla N° 9

Interpretación

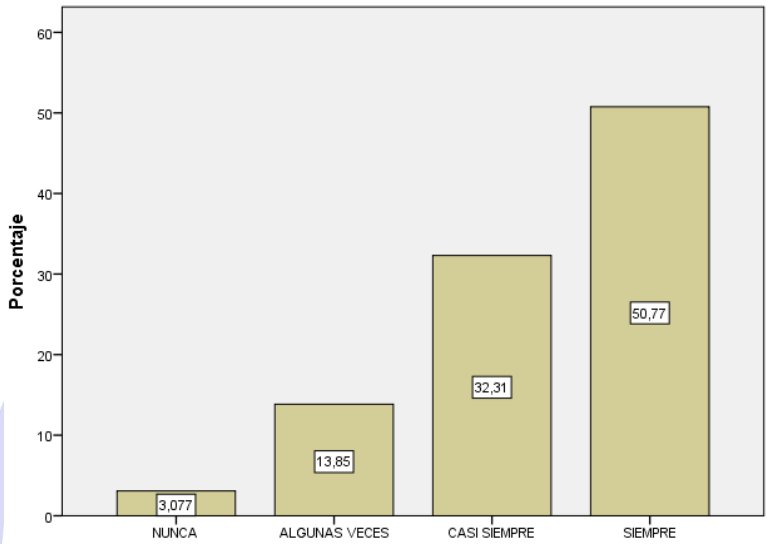
La tabla y gráfico N°9 muestran que el 6,2% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca ejerce una función técnico pedagógica, mientras el 26,2% de docentes opinan que a veces se observa una función técnico pedagógica por el Director, el 27,7% dicen casi siempre y el 40,0% opinan que el Director siempre ejerce función técnico pedagógica en la Institución Educativa. Si consideramos que la opinión siempre, es porcentualmente mayoritario en la muestra de estudio, entonces se asume que el Director siempre ejerce la función técnico pedagógico en la Institución Educativa.

TABLA N° 10 RESULTADOS PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	3,1
ALGUNAS VECES	9	13,8
CASI SIEMPRE	21	32,3
SIEMPRE	33	50,8
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta

Gráfico N° 10. Resultados porcentuales de la dimensión comunicación en la Institución Educativa N° 31542



Fuente: tabla N° 10

Interpretación

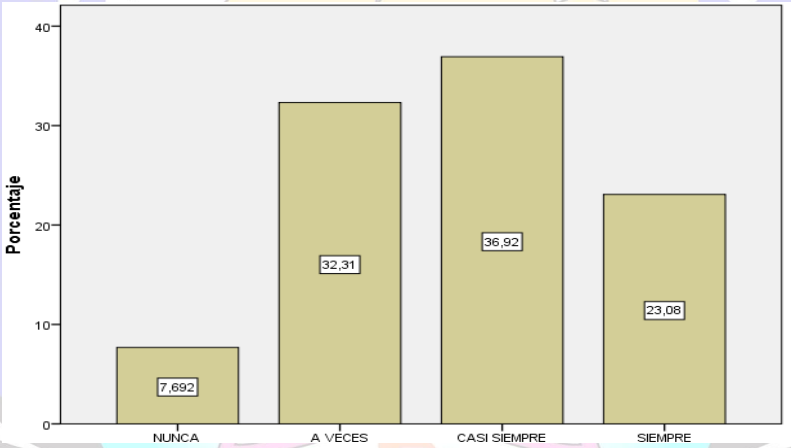
La tabla y gráfico N°10 muestran que sólo el 3,1% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca ejerce una comunicación en la Institución Educativa, mientras el 13,8% de docentes opinan que a veces se observa una comunicación adecuada en la Institución Educativa, el 32,3% dicen casi siempre y el 50,8% opinan que el Director siempre ejerce función comunicación en la Institución Educativa. Si consideramos que la opinión siempre, es porcentualmente mayoritario en la muestra de estudio, entonces se asume que el Director siempre ejerce la función comunicativa en la Institución Educativa.

TABLA N° 11 RESULTADOS PORCENTUALES DE LA VARIABLE GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 31542

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	5	7,7
A VECES	21	32,3
CASI SIEMPRE	24	36,9
SIEMPRE	15	23,1
Total	**65**	**100,0**

Fuente: Resultado de la encuesta

Gráfico N° 11. Resultados porcentuales de la variable gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 31542



Fuente: tabla N° 11

Interpretación

En resumen, la variable de estudio gestión pedagógica del Director, en la tabla y gráfico N°11 muestran que el 7,7% de docentes opinan que el Director de la Institución Educativa nunca ejerce gestión pedagógica, mientras el 32,3% de docentes opinan que a veces se observa la función pedagógica, el 36,9% dicen casi siempre y el 23,1% mencionan que el Director siempre ejerce una gestión pedagógica. Si consideramos que la opinión casi siempre, es

porcentualmente mayoritaria en la muestra de estudio, entonces se asume que el Director casi siempre ejerce la gestión pedagógica.

4.4. ESTUDIO CORRELACIONAL POR VARIABLE Y DIMENSIONES: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA

Para el estudio de las variables y dimensiones liderazgo transformacional y gestión pedagógica del director de la Institución Educativa N° 31542, se aplicó el coeficiente de correlación **Tau-b Kendall** debido que este coeficiente es el apropiado para variable medida en escala ordinal.

Correlación entre las variables liderazgo transformacional y gestión pedagógica

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016.

Interpretación de los índices de correlación:

Guilford, (1956).

<0,20: correlación ligera; relación casi insignificante

0,20-0,40: correlación baja; relación definida pero pequeña

0,40-0,70: correlación moderada; relación considerable

0,70-0,90: correlación elevada; relación notable

>0,90: correlación sumamente elevada; relación muy fiable

Cálculo del coeficiente de correlación

El cálculo se realizó mediante el software SPSS.

CORRELACIONES

			LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	GESTIÓN PEDAGÓGICA
Tau_b de Kendall	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,087
		Sig. (bilateral)	.	,315
		N	65	65
	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Coeficiente de correlación	,087	1,000
		Sig. (bilateral)	,315	.
		N	65	65

Interpretación

El coeficiente tau-b Kendall hallado es τ = 0,087 y la significación bilateral es p= 0,315 como este p valor hallado es mayor que p< 0,05 este coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación el coeficiente hallado indica una correlación ligera, y de acuerdo a lo considerado por Champions existe una relación casi insignificante.

Por tanto, el resultado del coeficiente hallado determina que existe una relación casi insignificante entre las variables de estudio.

4.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA

Hipótesis general formulada: Existe relación directa entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016.

La hipótesis inicial es una respuesta tentativa a la formulación del problema, como resultado del trabajo de campo encontramos que la relación es casi insignificante, sin embargo, para demostrar este resultado planteamos las hipótesis estadísticas.

Prueba de hipótesis: Significancia estadística

1. Hipótesis Nula (H_o): No existe relación significativa entre liderazgo transformacional y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

   H_o: $\tau = 0$

2. Hipótesis Alterna (H_1): Existe relación significativa entre liderazgo transformacional y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

   H_1: $\tau \neq 0$

3. Nivel de significancia Z = 95% la z críticas es $\alpha = 1{,}96$

4. Cálculo del estadístico

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2\,(2N+5)}{9N\,(N-1)}}}$$

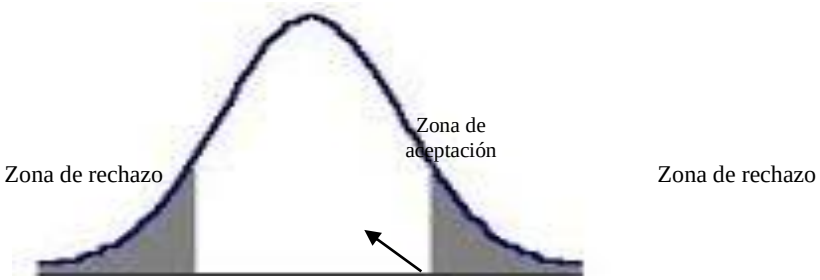
Reemplazando datos en la formula se tiene Z= 1,09

Donde:

Z crítica = 1,96

$\tau = 0{,}087$

N = 65



-1,96 1,09 1,96 Z

5. Comparando la Z calculada con Z crítica se observa que 1,09 < 1,96 el valor Z calculado cae en la región de aceptación, esta relación permite aceptar la hipótesis nula.

6. Toma de decisión: Como resultado de la prueba de hipótesis y aceptar la Ho, llegamos a la conclusión que la variable liderazgo transformacional y gestión pedagógica no están relacionados de manera significativa en la muestra de estudio

Correlación entre las dimensiones influencia idealizada y gestión pedagógica

Objetivo específico.

Determinar la relación la relación que existe entre la influencia idealizada y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542.

Cálculo del coeficiente de correlación

El cálculo se realizó mediante el software SPSS

Correlaciones

			INFLUENCIA IDEALIZADA	GESTIÓN PEDAGÓGICA
Tau_b de Kendall	INFLUENCIA IDEALIZADA	Coeficiente de correlación	1,000	,105
		Sig. (bilateral)	.	,239
		N	65	65
	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Coeficiente de correlación	,105	1,000
		Sig. (bilateral)	,239	.
		N	65	65

Interpretación

El coeficiente tau-b Kendall hallado es $\tau = 0{,}105$ y la significación bilateral es p= 0,239 como este p valor hallado es mayor que p< 0,05 este coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación el coeficiente hallado indica una correlación ligera, y de acuerdo a lo considerado por Champions: existe una relación casi insignificante.

Por tanto, el resultado del coeficiente hallado permite mencionar que existe una relación casi insignificante entre la dimensión y la variable.

Prueba de hipótesis: Significancia estadística

1. Hipótesis Nula (H_o): No existe relación significativa entre influencia idealizada y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

   H_o: $\tau = 0$

2. Hipótesis Alterna (H_1): Existe relación significativa entre liderazgo transformacional y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

   H_1: $\tau \neq 0$

3. Nivel de significancia Z = 95% la z críticas es α = 1,96

4. Cálculo del estadístico

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2\,(2N+5)}{9N\,(N-1)}}}$$

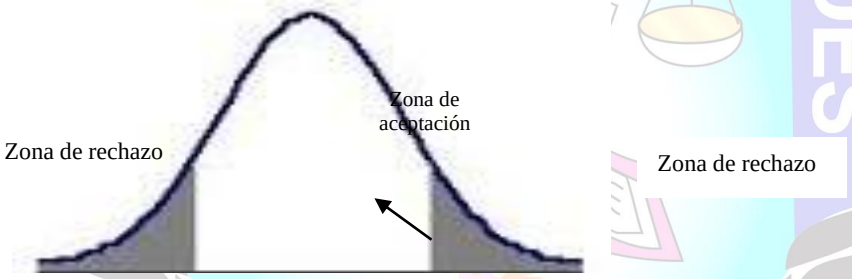
Reemplazando datos en la formula se tiene Z= 1,31

Donde:

Z crítica = 1,96

τ = 0,105

N = 65



-1,96 1,31 1,96 Z

5. Comparando la Z calculado con Z crítica se observa que 1,31> 1,96 el valor Z calculado cae en la región de aceptación y acepta la hipótesis alterna.

6. Toma de decisión:

Como resultado de la prueba de hipótesis y aceptar la Ho, llegamos a la conclusión que la influencia idealizada y gestión pedagógica no están relacionados de manera significativa en la muestra de estudio

Correlación entre las dimensiones consideración individual y gestión pedagógica

Objetivo específico

Determinar la relación que existe entre la consideración individual y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542

Cálculo del coeficiente de correlación

El cálculo se realizó mediante el software SPSS.

Correlaciones

			CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	GESTIÓN PEDAGÓGICA
Tau-b de Kendall	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Coeficiente de correlación	1,000	,043
		Sig. (bilateral)	.	,632
		N	65	65
	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Coeficiente de correlación	,043	1,000
		Sig. (bilateral)	,632	.
		N	65	65

Interpretación

El coeficiente tau-b Kendall hallado es $\tau = 0{,}043$ y la significación bilateral es $p= 0{,}632$ como este p valor hallado es mayor que $p< 0{,}05$ este coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación el coeficiente hallado indica una correlación ligera, y de acuerdo a lo considerado por Champions existe una relación casi insignificante.

Por tanto el resultado del coeficiente hallado permite mencionar que existe una relación casi insignificante entre la dimensión y la variable.

Prueba de hipótesis: Significancia estadística

1. Hipótesis Nula (H_o): No existe relación significativa entre consideración individual y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

   H_o: $\tau = 0$

2. Hipótesis Alterna (H_1): Existe relación significativa entre consideración individual y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

   H_1: $\tau \neq 0$

3. Nivel de significancia Z = 95% la z críticas es $\alpha = 1{,}96$

4. Cálculo del estadístico:

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2\,(2N+5)}{9N\,(N-1)}}}$$

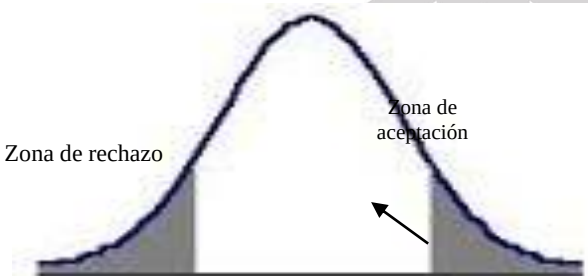
   Reemplazando datos en la formula se tiene Z= 0,54

   Donde:

   Z crítica = 1,96

   $\tau = 0{,}043$

   N = 65



-1,96 0,054 1,96 Z

5. Comparando la Z calculado con Z crítica se observa que 0,054< 1,96 el valor Z calculado cae en la región de aceptación, esta relación permite aceptar la $H_{O.}$

6. Toma de decisión

Como resultado de la prueba de hipótesis y aceptar la Ho, llegamos a la conclusión que no existe una relación significativa entre consideración individual y gestión pedagógica en la muestra de estudio.

Correlación entre las dimensiones estímulo intelectual y gestión pedagógica

Objetivo específico

Determinar la relación que existe entre el estímulo intelectual y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542.

Cálculo del coeficiente de correlación

El cálculo se realizó mediante el software SPSS.

Correlaciones

			ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	GESTIÓN PEDAGÓGICA
Tau_b de Kendall	ESTÍMULO INTELECTUAL	Coeficiente de correlación	1,000	,078
		Sig. (bilateral)	.	,383
		N	65	65
	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Coeficiente de correlación	,078	1,000
		Sig. (bilateral)	,383	.
		N	65	65

Interpretación

El coeficiente tau-b Kendall hallado es τ = 0, 078 y la significación bilateral es p= 0,383 como este p valor hallado es mayor que p< 0,05 este coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación el coeficiente hallado indica una correlación ligera, y de acuerdo a lo considerado por Champions existe una relación casi insignificante.

Por tanto el resultado del coeficiente hallado permite mencionar que existe una relación casi insignificante entre la dimensión y la variable.

Prueba de hipótesis: Significancia estadística

1. Hipótesis Nula (H_o): No existe relación significativa entre estimulación intelectual y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

H_o: $\tau = 0$

2. Hipótesis Alterna (H_1): Existe relación significativa entre estimulación intelectual y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

H_1: $\tau \neq 0$

3. Nivel de significancia Z = 95% la z críticas es α = 1,96
4. Cálculo del estadístico

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2\,(2N+5)}{9N\,(N-1)}}}$$

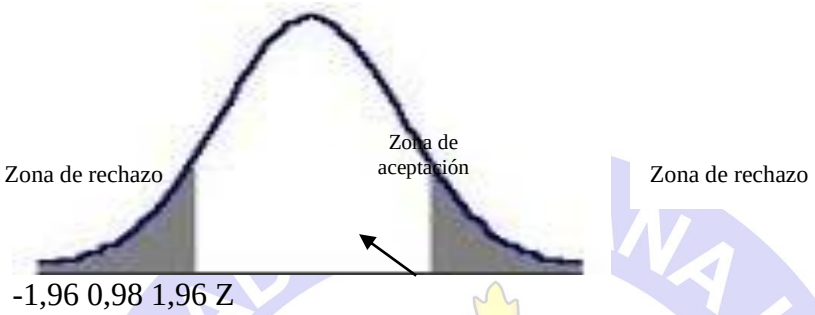
Reemplazando datos en la formula se tiene Z= 0,975

Donde:

Z crítica = 1,96

$\tau = 0{,}078$

N = 65



5. Comparando la Z calculado con Z crítica se observa que 0,98 < 1,96 el valor Z calculado cae en la región de aceptación, esta relación permite aceptar la hipótesis nula.

6. Toma de decisión

Como resultado de la prueba de hipótesis y aceptar la Ho, llegamos a la conclusión que la estimulación intelectual y gestión pedagógica no están relacionados de manera significativa, en la muestra de estudio.

Correlación entre las dimensiones motivación inspiracional y gestión pedagógica

Objetivo específico

Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542

Calculo del coeficiente de correlación

El cálculo se realizó mediante el software SPSS.

Correlaciones

			MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	GESTIÓN PEDAGÓGICA
Tau_b de Kendall	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,021
		Sig. (bilateral)	.	,811
		N	65	65
	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Coeficiente de correlación	,021	1,000
		Sig. (bilateral)	,811	.
		N	65	65

Interpretación

El coeficiente tau-b Kendall hallado es τ = 0, 021 y la significación bilateral es p= 0,811 como este p valor hallado es mayor que p< 0,05 este coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación el coeficiente hallado indica una correlación ligera, y de acuerdo a lo considerado por Champions existe una relación casi insignificante.

Por tanto, el resultado del coeficiente hallado permite mencionar que existe una relación casi insignificante entre la dimensión y la variable.

Prueba de hipótesis: Significancia estadística

1. Hipótesis Nula (H_o): No existe relación significativa entre motivación inspiracional y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

   H_o: $\tau = 0$

2. Hipótesis Alterna (H_1): Existe relación significativa entre motivación inspiracional y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

   H_1: $\tau \neq 0$

3. Nivel de significancia Z = 95% la z críticas es α = 1,96

4. Cálculo del estadístico

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2\,(2N+5)}{9N\,(N-1)}}}$$

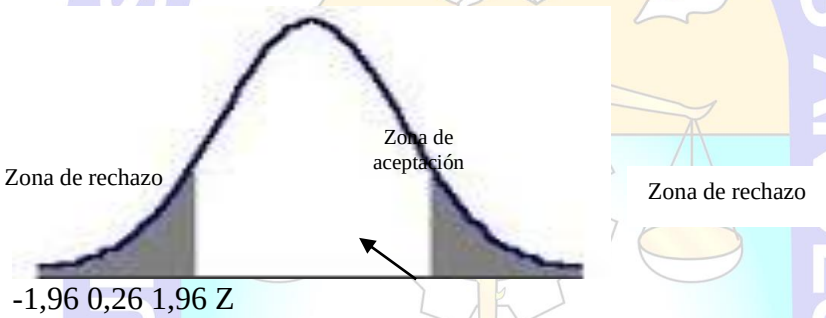
Reemplazando datos en la formula se tiene Z= 0,26

Donde:

Z crítica = 1,96

τ = 0,021

N = 65



5. Comparando la Z calculado con Z crítica se observa que 0,26 < 1,96 el valor Z calculado cae en la región de aceptación, esta relación permite aceptar la hipótesis nula.

6. Toma de decisión

Como resultado de la prueba de hipótesis y aceptar la Ho, llegamos a la conclusión que la estimulación inspiracional y gestión pedagógica están relacionados de manera ligera en la muestra de estudio.

Correlación entre las dimensiones dirección activa por excepción y gestión pedagógica

Objetivo específico

Deslindar la relación entre la dirección activa y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542.

Calculo del coeficiente de correlación

El cálculo se realizó mediante el software SPSS.

Correlaciones

			DIRECCIÓN ACTIVA	GESTIÓN PEDAGÓGICA
Tau_b de Kendall	DIRECCIÓN ACTIVA	Coeficiente de correlación	1,000	,051
		Sig. (bilateral)	.	,562
		N	65	65
	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Coeficiente de correlación	,051	1,000
		Sig. (bilateral)	,562	.
		N	65	65

Interpretación

El coeficiente tau-b Kendall hallado es τ = 0, 051 y la significación bilateral es p= 0,562 como este p valor hallado es mayor que p< 0,05 este coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación el coeficiente hallado indica una correlación ligera, y de acuerdo a lo considerado por Champions existe una relación casi insignificante.

Prueba de hipótesis: Significancia estadística

1. Hipótesis Nula (H_o): No existe relación significativa entre dirección activa y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

   H_o: $\tau = 0$

2. Hipótesis Alterna (H_1): Existe relación significativa entre dirección activa y gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la IE. 31542.

   H_1: $\tau \neq 0$

3. Nivel de significancia Z = 95% la z críticas es $\alpha = 1{,}96$

4. Calculo del estadístico

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2\,(2N+5)}{9N\,(N-1)}}}$$

Reemplazando datos en la formula se tiene Z= 0,63

Donde:

Z crítica = 1,96

$\tau = 0{,}051$

N = 65

5. Comparando la Z calculado con Z crítica se observa que 0,63< 1,96 el valor Z calculado cae en la región de aceptación, esta relación permite aceptar la hipótesis nula.

6. Toma de decisión:

Como resultado de la prueba de hipótesis y aceptar la Ho, llegamos a concluir que la dirección activa y gestión pedagógica no están relacionados de manera significativa en la muestra de estudio.

Correlación entre las dimensiones Laissez y gestión pedagógica

Objetivo específico

Determinar la relación que existe entre Laissez – faire o dejar hacer y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542.

Calculo del coeficiente de correlación

El cálculo se realizó mediante el software SPSS.

Correlaciones

			LEISSEZ FAIRE	GESTIÓN PEDAGÓGICA
Tau-b de Kendall	LEISSEZ-FAIRE	Coeficiente de correlación	1,000	,049
		Sig. (bilateral)	.	,581
		N	65	65
	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Coeficiente de correlación	,049	1,000
		Sig. (bilateral)	,581	.
		N	65	65

Interpretación

El coeficiente tau-b Kendall hallado es τ = 0, 049 y la significación bilateral es p= 0,581 como este p valor hallado es mayor que p< 0,05 este coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación el coeficiente hallado indica una correlación ligera, y de acuerdo a lo considerado por Champions existe una relación casi insignificante.

Prueba de hipótesis: Significancia estadística

1. Hipótesis Nula (H_o): No existe relación significativa entre Leissez-Faire y gestión pedagógica

   H_o: $\tau = 0$

2. Hipótesis Alterna (H_1): Existe relación significativa entre Leissez-Faire y gestión pedagógica

   H_1: $\tau \neq 0$

3. Nivel de significancia Z = 95% la z críticas es $\alpha = 1{,}96$

4. Cálculo del estadístico

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2\,(2N+5)}{9N\,(N-1)}}}$$

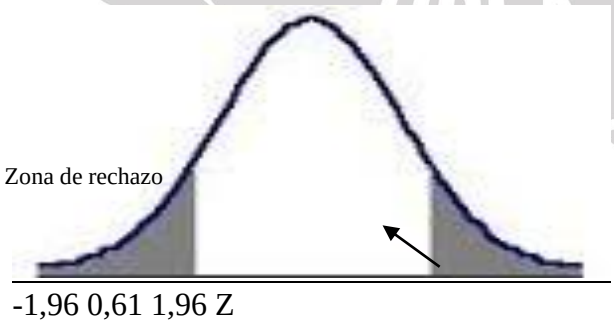
Reemplazando datos en la formula se tiene Z= 0,61

Donde:

Z crítica = 1,96

$\tau = 0{,}049$

N = 65



5. Comparando la Z calculado con Z crítica se observa que 0,61< 1,96 el valor Z calculado cae en la región de aceptación, esta relación permite aceptar la hipótesis nula.

6. Toma de decisión:

Como resultado de la prueba de hipótesis y aceptar la Ho, concluimos que no existe relación ligera entre Leissez-Faire y gestión pedagógica en la muestra de estudio.

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
UPLA
HUANCAYO
PERU

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 DISCUSIÓN

La conclusión a que arribó la presente investigación, teniendo en cuenta la hipótesis general: Existe relación directa entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016. De acuerdo a las tablas y gráficos se deduce que existe una correlación ligera de r = 0,087 con un nivel de significación bilateral de p=0,315 entre las variables liderazgo transformacional y gestión pedagógica del Director, basados en la perspectiva opinada de los profesores del Centro Educativo N° 31542 de Ocopilla – Huancayo. A partir de este resultado se deduce que el coeficiente hallado no es significativo, debido a que los directivos que desarrollan las variables y dimensiones estudiadas, desarrollan el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de manera aislada, hecho que se infiere en base de las opiniones

vertidas en los cuestionarios por los docentes que laboran en la citada Institución Educativa.

Resultados similares fueron obtenidos por Montiel, (2012), quien desarrolló la Tesis: El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria. Trabajo de investigación realizada en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia de Maracaibo – Venezuela; cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional del directivo educativo y el desempeño laboral docente en las citadas instituciones. La conclusión más relevante a la que arribó la investigación fue: se evidencia, que los directivos presentan un nivel deficiente en cuanto a las competencias administrativas, lo cual refleja, que los directivos de las instituciones educativas involucradas, deben equilibrar estas competencias en su desempeño laboral, para lograr la verdadera acción dentro de los procesos educativos. Finalmente, se comprobó mediante la Correlación de Pearson que reveló un índice de relación de 0.476, lo que significa la existencia de una relación baja positiva proporcional.

Ambos resultados son semejantes, por cuanto las funciones que cumplen los directivos en el Perú y otros países del mundo requieren de un perfil profesional centrado en un liderazgo vinculado a todas las dimensiones para la formación integral de los estudiantes. Los directivos deben aspirar hacia un liderazgo transformacional que a decir de (Royero, 2006, p. 238), citado en la base teórica de la presente investigación, “las acciones de los directivos están basadas en la convicción de poder hacer las cosas mejor hoy que ayer, lo cual

requiere esfuerzos continuos para adaptar las actividades a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos, es por tanto la firme creencia del progreso institucional. Para el autor, en la actualidad existen tres características que convergen para innovar las organizaciones inteligentes o productivas. Cada una de ellas brinda una dimensión vital para la consolidación de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje; aptas para perfeccionar continuamente su habilidad y alcanzar mayores aspiraciones en la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales y alcanzar la calidad educativa deseada en las instituciones educativas".

La hipótesis específica 1 que se formuló en la presente investigación fue: la influencia idealizada se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016. Los resultados demostraron que existe una correlación ligera entre la consideración individual y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, con un nivel de significación bilateral de p=0,239 y con un coeficiente de $\tau = 0{,}105$, concluyendo que la influencia idealizada y gestión pedagógica no están relacionados de manera significativa, según la muestra del estudio.

Este resultado concuerda con la Tesis de Reyes, (2012), Liderazgo directivo y desempeño docente de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao, desarrollada en la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Para el efecto se utilizaron los instrumentos de recolección de datos, tanto la encuesta

sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente los que fueron aplicados sobre toda la población conformada por 40 profesores. Como resultados de la investigación se obtuvo la no correlación entre las variables estudiadas y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores tales como: Clima institucional, cultura escolar, situación económica, etc. y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más.

En efecto, tanto el desempeño directivo como el desempeño docente como en Huancayo y Ventanilla, están indudablemente vinculados a diversos factores, sin embargo, esta es la realidad de la mayoría de las instituciones educativas en el contexto actual, por lo que deben cumplir muchos roles, pero fundamentalmente la gestión curricular institucional del directivo, con la finalidad de garantizar en las instituciones educativas el desarrollo pleno de las competencias y capacidades de los estudiantes. Este aspecto es corroborado por (Pagano, 2008 pp. 8-10), "El campo de intervención pedagógica del director como conductor del proceso de gestión curricular y considerando que, es el que diseña y lleva a cabo acciones que involucran a los diversos sujetos que interactúan en la escuela, se caracteriza por ser complejo y demanda la construcción de herramientas conceptuales que permitan comprender la realidad institucional y desarrollar capacidades para operar sobre ella. Se trata de pensar el campo de intervención pedagógica como un espacio estructurado a partir de tres dimensiones (eje curricular, eje institucional, eje político y social), en donde cada punto está determinado por sus coordenadas en

referencia con cada eje y puede analizado en sus propiedades según su posición".

La hipótesis específica 2 de la presente investigación formulada fue: la consideración individual se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016, que tuvo como resultado de $\tau = 0{,}043$ y la significación bilateral de $p= 0{,}632$, llegando a la conclusión de que no existe una relación significativa entre consideración individual y gestión pedagógica; debido a que los directivos desarrollan las variables estudiadas de manera independiente.

El mismo que concuerda con la investigación de Martínez, (2009) realizada en la Pontifica Universidad Católica del Perú, titulada: El liderazgo transformacional en gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. En la investigación se identificó tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son la influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación docente. También se analizan las relaciones entre las opiniones vertidas por los docentes y los datos obtenidos de los encuestados a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo transformacional en la institución seleccionada, concluyendo que existe un liderazgo del Director muy deficiente. Estas coincidencias ocurren, a nuestro entender, a falta de un correcto accionar de los directivos en las Instituciones estudiadas y que tengan compromisos de cambio definidos.

La hipótesis específica 3 fue: el estímulo intelectual se relaciona directa y significativamente con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016, la cual tuvo como resultado que existe una correlación casi insignificante entre la consideración individual y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016, con un coeficiente de τ = 0, 078 y la significación bilateral es p= 0,383 Este resultado concuerda con la investigación de Salinas, (2014), La calidad de gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa "Juan Linares Rojas", Callao – 2013 en la Escuela de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, que llegó, entre otras, a la siguiente conclusión: se afirma que existe una correlación no significativa entre la dimensión estrategias metodológicas didácticas y la variable práctica docente no es significativa ($p<0.05$, $p<0.01$) y, por lo tanto, no existe correlación alguna. Esta conclusión es corroborado por la teoría de (Freeman, 1994 p 132), citado por Salinas, (2014) la Gestión Pedagógica es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos los estudiantes aprendan para la vida.

Similares resultados se obtuvieron en nuestra investigación, por ello recomendamos a los directivos de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, mejorar la gestión pedagógica, especialmente esta

dimensión, con la finalidad de mejorar la gestión de los aprendizajes y elevar el nivel académico de los estudiantes en la Institución que dirigen.

La hipótesis 4 de la presente investigación que se formuló ha sido: la motivación inspiracional se relaciona directa y significativamente con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016 y como resultado se tuvo que existe una correlación casi insignificante entre el estímulo intelectual y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016, con un coeficiente de τ = 0, 078 y la significación bilateral de p= 0,383.

Este resultado coincide con la Tesis de Rojas, (2013), Gestión educativa y el desempeño docente de la Institución Educativa INNOVA School, sedes Chorrillos y Ate – 2013. Realizada en la Universidad César Vallejo de Lima – Perú, que llegó a la siguiente conclusión: se evidencia que no existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de la Institución Educativa INNOVA School, sedes Chorrillos y Ate – 2013. B. Se demuestra estadísticamente que no existe relación directa y significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente de la Institución Educativa INNOVA School, sedes Chorrillos y Ate – 2013.

Como se puede evidenciar, en las conclusiones de ambas investigaciones y especialmente en la dimensión estudiada, en la mayoría no existe relación significativa entre la gestión de los directivos y el desempeño docente, aunque el Ministerio de Educación (2014), Plantea diferente: “la

gestión pedagógico son las prácticas recurrentes que permiten a la I.E. asegurar la coherencia de su propuesta curricular con el PEI, el marco nacional de la política educativa y las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes. Ello incluye el diseño de una propuesta curricular, su puesta en práctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las aulas, su evaluación y retroalimentación, y a partir de las experiencias, la observación y reflexión del trabajo en el aula con los docentes". En efecto, lo ideal sería una correlación entre estas variables en la función que cumplen los directivos y docentes para garantizar una educación de calidad en las instituciones educativas.

Referente a la hipótesis 5 que se formuló: La dirección activa se relaciona directa y significativamente con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016, que arribó a la conclusión que existe una correlación ligera entre la motivación inspiracional y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016, con un coeficiente de $\tau = 0,021$ y la significación bilateral de $p= 0,811$.

Este resultado es semejante a los resultados del trabajo de investigación realizado por Cammaroto, (2004) Titulada: Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados, realizado en la Universidad de Salamanca, España. La Tesis arribó a las siguientes conclusiones: El liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados, constituye un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas

como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de Educación Básica.

Esta semejanza de resultado en ambas investigaciones es debido a que los directivos desarrollan las variables estudiadas aplicando el liderazgo transformacional; lo que es corroborado por (Leithwood, 2005, p. 176), que en su planteamiento teórico afirma que el liderazgo transformacional persigue los objetivos que a continuación se destacan: Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe establecer las metas y propósitos centrales de la escuela. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal examine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

Finalmente, la hipótesis específica 6 se formuló de la siguiente manera: El Laissez – faire o dejar hacer se relaciona directa y significativamente con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016, cuyos resultados fueron que existe una correlación ligera entre la dirección activa y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016, con un coeficiente hallado de τ = 0, 051 y la significación bilateral de p= 0,562.

Este resultado concuerda con la Tesis de Medina, (2008**),** realizado en la Pontificia Universidad Católica del Perú titulada: Liderazgo

transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. Los resultados permitieron determinar la percepción de las cinco características del Liderazgo Transformacional en los docentes; comprobándose una mayor percepción de la confianza y cercanía en las relaciones interpersonales como elemento significativo en el acompañamiento del líder docente para el desarrollo de los procesos de inserción y adaptación de los nuevos docentes a la cultura organizacional del centro.

Estos resultados ponen en relevancia el liderazgo transformacional en los directivos, destacando la necesidad de sean más perceptivos en sus relaciones interpersonales evitando incurrir en el Laissez – faire o dejar hacer como ocurre en la administración de algunas instituciones educativas del contexto nacional.

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
UPLA
HUANCAYO
PERU

CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación y luego del análisis estadístico de la información obtenida, basada en los objetivos de la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que no existe una correlación significativa de r = 0,087 con un nivel de significación bilateral de p=0,315 entre las variables liderazgo transformacional y gestión pedagógica del Director, basados en la perspectiva de opinión de los docentes de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016.

2. Se determinó que la influencia idealizada y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016,no están relacionados de manera significativa con un nivel de significación bilateral de p=0,239 y con un coeficiente de τ = 0,105.

3. Se ha comprobado que existe una correlación casi insignificante entre la consideración individual y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016, con un coeficiente de τ = 0,043 y la significación bilateral de p= 0,632.

4. Se ha comprobado que existe una correlación casi insignificante entre el estímulo intelectual y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016, con un coeficiente de τ = 0, 078 y la significación bilateral de p= 0,383.

5. Se ha comprobado que existe una correlación insignificante entre la motivación inspiracional y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016, con un coeficiente de τ = 0, 021 y la significación bilateral de p= 0,811.

6. Se ha determinado que existe una correlación insignificante entre la dirección activa y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016, con un coeficiente hallado de τ = 0, 051 y la significación bilateral de p= 0,562.

7. Se ha determinado la existencia de una correlación no significativa entre Laissez-Faire (dejar hacer) y gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016, con un coeficiente hallado de τ = 0, 049 y la significación bilateral de p= 0,581.

RECOMENDACIONES

1. A los directivos de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, aplicar el liderazgo transformacional en la gestión institucional dejando de lado a los esquemas tradicionales de la administración educativa, con la finalidad de mejorar la influencia idealizada, consideración individual, la motivación y las demás dimensiones.

2. A los directivos de la Institución Educativa N° 31542 de Ocopilla – Huancayo, mejorar la gestión pedagógica, especialmente la dimensión de la organización escolar, con la finalidad de mejorar la gestión de los aprendizajes y elevar el nivel académico de los estudiantes en la Institución que dirigen.

3. A las personas dedicadas a la investigación, replicar los resultados de la presente investigación en contextos educativos, Institutos Superiores Pedagógicos y Tecnológicos, y Facultades de las Universidades, a partir de nuestros resultados, para mayor confiabilidad de nuestros hallazgos.

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
UPLA
HUANCAYO
PERU

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera, M. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas*. Madrid – España: Talleres Gráficos de la Universidad Alcalá de Henares.

Álvarez, B. (2005). *Liderazgo transformacional del gerente educativo y la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje de los docentes. Maracaibo*. Venezuela: Postgrado de la Universidad de Zulia.

Ary, D. y otros (1998). *Introducción a la investigación pedagógica*. México: Ediciones McGraw - Hill.

Avolio, S. (1998). *Planeamiento del proceso enseñanza – aprendizaje*. Buenos Aires – Argentina: Ediciones Marymar.

Bass, B. (1999). *Liderazgo transformacional*. New Jersey: Laurence Associates.

Bass, M. & Avolio, J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Thousand Oaks.

Bryman, A. (2008) *Métodos de investigación social*. México: McGraw - Hill.

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

Contreras, B. (2005). *Liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Lima – Perú.

Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá – Colombia: Editorial McGraw - Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano* (5ta. ed.). Bogotá – Colombia: Editorial McGraw - Hill.

Farías, S. (2010). *Influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar*. Temuco – Chile: Talleres Gráficos de la Universidad de la Frontera.

Fuentes, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad*. Puerto Rico: Editorial Talleres Gráficos de la Universidad Metropolitana.

García, M. y Gonzáles, R. (2005). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*. España: Editorial Santillana.

Gento, S. (1994). *Participación en la Gestión Educativa*. Madrid – España: Editorial Santillana.

Gajardo, M. (2005). *Reformas educativas en América Latina*. Argentina: Rev. Programa de promoción de reformas educativas en América Latina y el Caribe.

Garza, J. (2005). *El gerente: paradigmas y retos para su formación*. (2da. ed). Venezuela: Encuentro Vocacional.

Gorrochategui, A. (1995). *Liderazgo en los centros educativos*. España: Universidad de Navarra.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. ed). México: McGraw - Hill.

Hersey, P. y otros, (1998). *Administración y comportamiento organizacional*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

Huertas, J. (2005). *Motivación y querer aprender*. Argentina: Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653.

Huertas, H. (2005). *Paradigmas y métodos administrativos*. Venezuela: Epítome Consultores.

Koontz, H. y Weihrich, (2005). *Administración una Perspectiva Global*. México: McGraw - Hill.

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

Louart, M. (2005). *Panorama de la formación actual de los perfiles académico y profesionales para la planificación y gestión de las políticas educativas en América Latina*. Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento Educativo. UNESCO.

Lupano, M. y Castro, A. (2006). *Estudios sobre liderazgo. Teorías y Evaluación. Argentina*: Trabajo subsidiado por la Secretaria de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva de la Nación subsidio Nº029.SEGTIP 0242; 03.

Martins, D. Pestana, F. y otros. (2004). *El liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados*.

Martínez, C. (2007). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* .Lima: PUCP.

Maubert, S. (2008). *Competitividad y Cultura Organizacional*. Santa Fe-Colombia: Editorial Arco Iris.

Marx, C. (2005). *Obras Escogidas en tres tomos*. Moscú: Ed. Progreso, Tomo I, pp. 9 y 10. Disponibleenhttp://www.monografias.com/trabajos6/cama/cama.shtml.

Meier G. (2006). *El factor humano en la empresa*. Caracas: Ediciones Romor.

Ministerio de Educación, (2013). *Movilización nacional por la mejora de los aprendizajes.* Fascículo Nº 1 Gestión de los aprendizajes en las Instituciones Educativas. Lima – Perú.

Pagano, M. (2008). *Los ejes curriculares en la gestión educativa*. España: Instituto de Investigación Pedagógica. Editorial Paidós.

Pirela, L. (2008). *Liderazgo transformador y cultura organizacional en instituciones de educación básica*. Venezuela: Talleres Gráficos de la Universidad de Zulia.

Pozner, P. (2000*). Liderazgo en Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa*. Argentina.

Sánchez, H. y Reyes, C. (1996). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro.

Oseda, D. (2011). *Cómo aprender y enseñar investigación científica*. . Huancayo – Perú: Editorial Soluciones Gráficas S.A.C.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. (22 ed), consultado en http://www.rae.es/rae.html

Rodríguez, K. (2006). *La Investigación Científica*. España: Editorial Acento.

Royero, J. (2006). *Gestión de sistemas de investigación en América Latina*. España: Revista Iberoamericana de Educación. (Documento en línea) .Disponible: http://www.campus-oei.org. Sección lectores.

Sierra, R. (1995). *Técnicas de investigación social*. Madrid – España: Ediciones

Paraninfo.

Thieme, J. (2005). *Liderazgo y eficacia en la educación primaria*. Barcelona – España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Vásquez, D. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundario*. Lima – Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

Yarlequé. L. Javier, L. y Monroe D. (2007). *Investigación en educación y ciencias sociales*. Huancayo – Perú: Ediciones Omega.

Zagalas, H. (2005). *Desafíos de Calidad*. España: Editorial El Mundo.

Zavala, G, Vidalón, G. y Vega, C. (2012). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo* (MLQ. Forma 5x corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno. Chile: Editorial Paraninfo.

Zill, S. (2007). *Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. (2ª ed.). España: Ediciones Deusto.

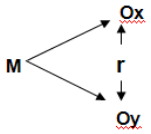
B. PÁGINAS WEB.

- http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20iinvestigación%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- http://www.bdp.org.ar/facultad/posgrado/maestrias/gp/documentos/Roberto%20Martinez%20Nogueira.pdf.
- http://www.habilidadesdegestion.com/Liderazgo/tipos-de-liderazgo/Liderazgo-transformacional.htm (consulta el 14 de abril).

ANEXOS

ANEXO N° 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE LA IINSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 31542 DE OCOPILLA- HUANCAYO, 2016.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / DIMENSIONES	METODOLOGÍA
GENERAL: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31 542 de Ocopilla – Huancayo, 2016? **ESPECÍFICOS:** 7. ¿Cuál es la relación que existe entre la influencia idealizada y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016? 8. ¿Cuál es la relación que existe entre la consideración individual y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo, 2016? 9. ¿Cuál es la relación que existe entre el estímulo intelectual y la gestión	**GENERAL:** Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016 **ESPECÍFICOS:** 1. Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016. 2. Determinar la relación que existe entre la consideración individual y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla - Huancayo, 2016. 3. Determinar la relación que existe entre el estímulo intelectual y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la	**GENERAL** Existe relación directa entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016. **ESPECÍFICOS:** 1. La influencia idealizada se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016. 2. La Consideración individual se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016. 3. El estímulo intelectual se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los	**Variable 1.** Liderazgo transformacional **Dimensiones:** • Influencia ide alizada o carisma. • Consideración individual. • Estímulo intelectual • Motivación inspiracional. • Dirección activa • Laissez – Fraire o dejar hacer.	**Método:** Científico **Tipo** : Básica **Nivel**: Correlacional **Diseño**: Descriptivo-correlacional, transversal.  Donde: M = Muestra Ox = Observación de la variable x. Oy = Observación de la variable y. r = Correlación entre dichas variables. **POBLACIÓN:** **Población de estudio**: Todos los directivos y docentes de en la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016. (02 directivos, 56 docentes Y 7 administrativos). **Muestra de Estudio**: El Director y Subdirector de la citada Institución Educativa.

pedagógica del Director en la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016? 10. ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación inspiracional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016? 11. ¿Cuál es la relación que existe entre la dirección activa por excepción y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016? 6. ¿Cuál es la relación que existe entre Laissez – faire o dejar hacer y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016?	Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016. 4. Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016. 5. Determinar la relación que existe entre la dirección activa por excepción y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016. 6. Determinar la relación que existe entre Laissez – faire o dejar hacer y la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla – Huancayo, 2016.	docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016. 4. La motivación inspiracional se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016 5. La dirección activa por excepción se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016. 6. El Laissez – faire o dejar hacer se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica del Director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Nº 31542 de Ocopilla, - Huancayo, 2016	**Variable 2.** Gestión Pedagógica **Dimensiones:** • La organización escolar • Función técnico pedagógica • La comunicación en la escuela .	**TÉCNICAS E INSTRUMENTOS** - **Técnica:** Encuesta y cuestionario. - **Instrumento:** Fichas de encuesta y cuestionario. **PROCESAMIENTO DE DATOS:** - La estadística descriptiva. - Las descripciones gráficas: polígonos de frecuencias y la curva normal - Las descripciones numéricas: promedios, media, mediana, moda. Coeficiente de variabilidad. - El Programa de SPSS, Versión 22.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo Transformacional	Estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores, centrado 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 aumentando la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.	Aspectos que reflejen el liderazgo transformacional y serán medidos a través de un cuestionario multifactorial simple MLQ-5s. que cuenta con validación internacional y que consta de 6 dimensiones y 42 indicadores.	• Influencia idealizada o carisma.	1,3,2,4,5,6,7.	MLQ-5x Escala Ordinal Valorativa de Likert. Índices: 1: Nunca 2: Rara vez 3: Algunas veces 4: Bastante, a menudo 5: Siempre
			• Consideración individual.	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.	
			• Estímulo intelectual	15,16,17,18,19,20 ,21	
			• Motivación inspiracional.	23, 24, 22, 26, 25, 27, 28.	
			• Dirección activa	30, 35, 29, 31, 32, 33, 34,	
			• Laissez – Faire o dejar hacer.	37, 36, 39, 38, 40, 42, 41.	

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Fuente: Estructura factorial del MLQ-5x.

2.5.2 Variable 2: Gestión Pedagógica del Director

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
GESTIÓN Gestión pedagógica del Director	De acuerdo con Freeman, (1994), es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos los estudiantes adquieran las capacidades y competencias de los contenidos curriculares.	Aspectos que reflejen la gestión pedagógica del director y serán medidos a través de un cuestionario del Marco de Buen Desempeño del Directivo – MINEDU. Adaptado por Lesvia Mascaró Rojas. El instrumento cuenta con 3 dimensiones y 21 indicadores.	• Organización Escolar	1. Diagnostica las metas de aprendizaje 2. Diseña los instrumentos de gestión 3. Promueve espacios de participación y organización 4. Gestiona el uso óptimo de infraestructura y equipamiento 5. Gestiona estrategias de prevención de riesgos 6. Promueve la planificación curricular estratégica 7. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros	Escala Ordinal Valorativa de Likert. Índices: 1: Nunca 2: Raras veces 3:Algunas veces 4: Bastante, a menudo 5: Siempre
			• Función técnico pedagógica	8. Define junto a los docentes los criterios de planificación curricular 9. Proporciona a los docentes los recursos didácticos 10. Gestiona el uso adecuado de los medios y materiales educativos 11. Conduce participativamente el logro de las metas de aprendizajes 12. Monitorea y orienta al docente en aula 13. Monitorea y orienta el proceso de evaluación al estudiante 14. Promueve el trabajo de pares de docentes en aula.	

			• La comunicación en la escuela	15. Comunica oportunamente a los docentes de las actividades generales 16. Genera un clima escolar óptimo 17. Promueve y lidera la formación continua de los docentes 18. Promueve la participación organizacional de los padres de familia 19. Implementa la rendición de cuentas en forma transparente 20. Estimula la investigación en los docentes 21. Propicia el aprendizaje colaborativo de los docentes	

Fuente: Marco de Buen Desempeño del Directivo (MINEDU).

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
UPLA
HUANCAYO
PERU

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL MULTIFACTORIAL (MLQ-5S)
FORMULARIO PARA PROFESORES

INSTRUCCIONES:
A continuación aparecen cuarenta y dos afirmaciones, juzgue la frecuencia de cada situación realizada por su Director /a. Use la siguiente escala de puntuación y marque con X la alternativa seleccionada.

NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	BASTANTE A MENUDO	SIEMPRE

N°	MI DIRECTOR – DIMENSIONES/ÍTEMS	1	2	3	4	5
Influencia idealizada o carisma						
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos					
2	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas					
3	No interviene hasta que los problemas se agraven					
4	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto					
5	Evitan involucrarse cuando surgen temas importantes					
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
7	Está ausente cuando se le necesita					
Consideración individual						
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro					
10	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella					
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos					
12	Espera que las cosas vayan mal antes de intervenir					
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
Estímulo intelectual						
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
16	Establece los incentivos relacionados con la consecución de los objetivos					
17	Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto , yo no lo arreglo”					
18	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo					
19	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo					
20	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar					
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
Motivación inspiracional						
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas					
23	Considera los aspectos morales y éticos con las decisiones que toma					
24	Hace un seguimiento de los errores detectados					
25	Demuestra un sentido de autonomía y confianza					
26	Presenta una convincente visión del futuro					
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
28	Evita tomar decisiones					
Dirección activa						
29	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes a los otros					
30	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos					
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades					
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo					
33	Se demora en responder los temas urgentes					
34	Enfatiza la importancia de una misión común					
35	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas					
Laissez – Faire o dejar hacer						

36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas					
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo					
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorios					
39	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto					
40	Demuestra su autoridad					
41	Trabaja conmigo de forma satisfactoria					
42	Aumenta mis deseos de tener éxito					

¡Gracias por su valiosa colaboración!

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
UPLA
HUANCAYO
PERU

CUESTIONARIO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

INDICACIONES. - Distinguido docente, a continuación, le presentamos varias proposiciones, frente a ello, le solicitamos exprese su opinión personal considerando que no existe respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la alternativa que mejor exprese su elevado criterio respecto al desempeño de los Directivos de la I.E. donde Ud. labora. Para ello debe tener en cuenta la siguiente escala:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante, a menudo	Siempre
1	**2**	**3**	**4**	**5**

DIMENSIONES / ÍTEMS	**Puntuación**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Organización Escolar					
1. Diagnostica las características que influye en el logro de las metas de aprendizaje					
2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión					
3. Promueve espacios de participación y organización					
4. Gestiona el uso óptimo de infraestructura y equipamiento para mejorar la calidad de los aprendizajes					
5. Gestiona estrategias de prevención de riesgos en salvaguarda de la comunidad educativa.					
6. Orienta la planificación curricular estratégica con participación de los docentes.					
7. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros y hace rendición de cuentas					
Función Técnico – Pedagógica					
8. Define junto con los docentes los criterios de planificación curricular por grados.					
9. Gestiona el uso adecuado de los medios y materiales educativos					
10. Proporciona a los docentes los recursos didácticos y los medios tecnológicos adecuados para el trabajo en aula.					
11. Conduce participativamente el logro de las metas de aprendizajes					
12. Monitorea y orienta al docente en aula					
13. Monitorea y orienta el proceso de evaluación del estudiante					
14. Promueve el trabajo de inter aprendizaje con sus pares de docentes					
Comunicación en la Escuela					
15. Comunica oportunamente a los docentes de las actividades generales a llevarse a cabo en la I.E.					
16. Genera un clima escolar óptimo en la I.E.					
17. Promueve y lidera la formación continua de los docentes					
18. Promueve la participación organizacional de los padres de familia					
19. Convoca y realiza reuniones ordinarias para comunicar su gestión institucional.					
20. Estimula a los docentes a realizar los procesos de investigación científica.					
21. Propicia el aprendizaje colaborativo de los docentes.					

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Maestros de la I.E Nº 31542 rellenando el cuestionario de Gestión Pedagógica

Maestros de la I.E.Nº 31542 resolviendo el cuestionario MLQ-s