

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Liderazgo transformacional y la gestión educativa en la  
Institución Educativa N.º 36003 de primaria del distrito  
de Huancavelica 2022**

Lizbeth Yuliana Abregu Arevalo

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2023

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Mg. JAIME SOBRADOS TAPIA  
Director Académico de la Escuela de Posgrado  
DE : Dr. PEDRO RICARDO GURMANDI PARRAGA  
Asesor del Trabajo de Investigación  
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de Investigación  
FECHA : 29 de noviembre 2023

---

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación titulado "**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 36003 DE PRIMARIA DEL DISTRITO DE HUANCAMELICA 2022**", perteneciente a **Bach. LIZBETH YULIANA ABREGU AREVALO**, de la **MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado **12%** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

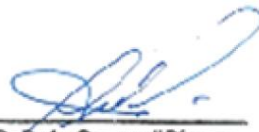
- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (N° de palabras excluidas: ) SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

---

Dr. Pedro Gurmandi Parraga  
DNI N° 20023076

**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, ABREGU AREVALO LIZBETH YULIANA, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43063034, de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La tesis titulada "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTION EDUCATIVA EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N°36003 DE PRIMARIA DEL DISTRITO DE HUANCVELICA 2022", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 22 de Noviembre de 2023.



ABREGU AREVALO LIZBETH YULIANA  
DNI. N° 43063034



Huella

**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyoc  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mendicola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 36003 DE PRIMARIA DEL DISTRITO DE HUANCVELICA 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

- |   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Submitted to Universidad Peruana de Las Americas<br>Trabajo del estudiante   | 2% |
| 2 | Gregorio Ernesto Tomás Quispe, Orlando Mamani Rodríguez. "Clima organizacional y estrés en los alumnos de educación secundaria de la I. E. PNP José Héctor Rodríguez Trigoso. San Martín de Porres", Dataismo, 2021<br>Publicación | 1% |
| 3 | <a href="http://www.ugel01.gob.pe">www.ugel01.gob.pe</a><br>Fuente de Internet   | 1% |
| 4 | <a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a><br>Fuente de Internet   | 1% |
| 5 | Mindy Cristina Suárez Javier. "El FODA y su relación con la organización educativa de la Institución Educativa n° 350202 "Zoila  | 1% |

Amoretti de Odria", distrito Chaupimarca",  
Journal of the Academy, 2020

Publicación

---

6	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	1 %
7	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	1 %
8	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1 %
9	"Applied Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2023 Publicación	<1 %
10	Freddy Martin Duarte Ramírez. "Gerencia Transcompleja en Instituciones Educativas Colombianas. Base para el Liderazgo Emergente", Revista Digital de Investigación y Postgrado, 2021 Publicación	<1 %
11	Submitted to Universidad Femenina del Sagrado Corazón Trabajo del estudiante	<1 %
12	"Liderazgo educativo ejercido por directoras de jardines infantiles públicos de Chile", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2018 Publicación	<1 %

---

13

(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.

Publicación

---

<1 %

14

Submitted to unsaac

Trabajo del estudiante

---

<1 %

15

"Competencias de liderazgo pedagógico desarrolladas por programa Quik en directoras de salas cunas y jardines infantiles de Valparaíso, un estudio de caso", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018

Publicación

---

<1 %

16

"Proceso de mejora educativa, en las áreas de "Liderazgo transformacional y soft managment", en un equipo directivo de un colegio particular subvencionado en la Región Metropolitana de Chile : (Intervención educativa)", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2021

Publicación

---

<1 %

17

Hans Huerta Solis. "Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07", Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública, 2020

Publicación

---

<1 %

18

Nely Mejía Campó. "Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular", Revista Publicando, 2021

Publicación

<1 %

19

"Análisis documental a nivel nacional de tesis de grado y revistas académicas publicadas respecto al liderazgo educativo en el Ecuador entre los años 2010-2018.", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2019

Publicación

<1 %

20

"Estudio de casos múltiple : análisis de practicas de liderazgo y gestión escolar desde las narrativas de cinco jefes de unidad técnica pedagógica y sus equipos docentes", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018

Publicación

<1 %

21

"Prácticas educativas, pedagogía e interculturalidad: V Congreso internacional de etnografía y educación julio de 2020. Modalidad virtual", FapUNIFESP (SciELO), 2022

Publicación

<1 %

22

"Revisión de la investigación sobre liderazgo instruccional en centroamerica : un análisis comparativo de los temas de investigación en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018

<1 %



23

Submitted to Ministerio de Educación de Perú  
- COAR

Trabajo del estudiante

---

<1 %

24

Julianna Paola Ramirez Lozano. "Chapter 9  
The Role of the Leader for the Success of  
Businesses with Social and Environmental  
Impact: The Peruvian Case", Springer Science  
and Business Media LLC, 2024

Publicación

---

<1 %

25

"La gestión de la modalidad de educación b-  
learning en educación superior. Caso de  
estudio : Programa ejecutivo vespertino en la  
sede Padre Alonso de Ovalle del instituto  
profesional Duoc UC.", Pontificia Universidad  
Catolica de Chile, 2019

Publicación

---

<1 %

26

Adriana Segovia-Romo, Joel Mendoza-Gómez,  
Juan Rositas-Martínez. "Leadership in Latin  
America: Mexican Companies", Emerald, 2019

Publicación

---

<1 %

27

Dante M. Quiñones-Laveriano, Martha Sofia  
Cervera-Ocaña, Lucia Virginia Porro-Diaz,  
Karla Josselin Reynel et al. "Correlation  
between stress and lifestyle in teachers at  
some schools in lima, Peru, during telework in  
2020", Work, 2022

Publicación

---

<1 %

28

Jorge Armando López-Lemus, María Teresa De la Garza Carranza. "The impact of transformational leadership on challenging influence strategies: an approach using structural equation models", *International Journal of Organizational Analysis*, 2023

Publicación

---

<1 %

29

Mirian Betty Anchundia-Acosta, Walter Eduardo Samaniego-Castillo. "Aprendizaje virtual, electrónico, a distancia y combinado postpandemia en el bachillerato general unificado del Ecuador", *EPISTEME KOINONIA*, 2022

Publicación

---

<1 %

30

Alejandro Cruzata-Martínez, Henry Arturo Quijano Benavides, Luz Elizabeth Vergaray Charra, Ronald M. Hernández et al. "Education for entrepreneurship: In search of the fifth pillar "Learning to be entrepreneurial"", *Revista Amazonia Investiga*, 2021

Publicación

---

<1 %

31

Fernando Molero, Isabel Cuadrado, Marisol Navas, J. Francisco Morales. "Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles", *The Spanish Journal of Psychology*, 2014

<1 %

---

Excluir citas            Apagado  
Excluir bibliografía    Apagado

Excluir coincidencias    Apagado

**Asesor**

Dr. Pedro Gurmendi Párraga

### **Dedicatoria**

A mis padres y esposo que siempre me brindan su apoyo incondicional, que me enseñaron a nunca decaer y ser perseverante en la vida profesional. De igual manera a mi hijo que es mi inspiración para ser cada día mejor persona y profesional.

## **Agradecimiento**

El presente trabajo de investigación, ha demandado sacrificio, esmero y voluntad a lo largo de su proceso; al finiquitar un trabajo tan arduo y lleno de vicisitudes como es el desarrollo de una tesis. El análisis muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación principalmente del director Mg. Raúl Curi Paytán y a los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica; quienes de una u otra forma han favorecido en la afirmación del presente trabajo de manera positiva. Por ello, es un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellos para expresar mi agradecimiento infinito. De la misma forma, debe agradecer de manera muy especial al Dr. Pedro Gurmendi Párraga, Mg. Rosio Samaniego Mg. Amador Salvatierra, por sus valiosos aportes como jueces expertos al evaluar los instrumentos.

Para concluir expreso un agradecimiento muy especial al asesor, Dr. Pedro Gurmendi Párraga, por compartir su amplia experiencia y erudición en este largo proceso, quien de una manera muy especial ha contribuido en la consolidación del presente trabajo de investigación.

A todos ellos mi reconocimiento e infinita gratitud.

## Índice

Agradecimiento	iv
Índice	v
Contenido de tablas y gráficos	ix
Contenido de figuras y gráficos	xi
Resumen	xii
Abstrac	xiii
Introducción	1
1. Capítulo I	3
Planteamiento del estudio	3
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema	3
1.2. Formulación del Problema	7
1.2.1. Problema General. ....7	7
1.2.2. Problemas Específicos. ....7	7
1.3. Determinación de Objetivos	8
1.3.1. Objetivo General. ....8	8
1.3.2. Objetivos Específicos. ....8	8
1.4. Justificación e importancia del Estudio	8
1.4.1. Justificación Teórica. ....8	8
1.4.2. Justificación Metodológica. ....9	9
1.4.3. Justificación Práctica. ....9	9
1.5. Limitaciones	10
2. Capítulo II	11
Marco teórico	11
2.1. Antecedentes del Problema	11
2.1.1. Antecedentes internacionales. ....11	11
2.1.2. Antecedentes Nacionales. ....14	14
2.1.3. Antecedentes Locales. ....16	16
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Liderazgo. ....18	18
2.2.2. Tipos de Liderazgo. ....18	18
2.2.3. Estilos de Liderazgo. ....19	19
2.2.4. Liderazgo Transformacional. ....20	20

2.2.5. Teorías del Liderazgo Transformacional. ....	23
2.2.6. Modelos del Liderazgo Transformacional.....	26
2.2.7. El Liderazgo Transformacional según Leithwood.....	26
2.2.8. Dimensiones del Liderazgo Transformacional. ....	26
2.2.9. Principios del Liderazgo Transformacional.....	28
2.2.10. Características del Líder Transformacional. ....	29
2.2.11. Importancia del Liderazgo Transformacional.....	30
2.2.12. Gestión Educativa. ....	31
2.2.13. La planificación en la Gestión Educativa. ....	33
2.2.14. La Organización en la Gestión Educativa. ....	34
2.2.15. La Dirección en la Gestión Educativa.....	34
2.2.16. La Evaluación en la Gestión Educativa. ....	35
2.2.17. Los Compromisos de la Gestión Educativa.....	35
2.2.18. Dimensiones de la Gestión Educativa.....	38
2.2.19. El Monitoreo y Acompañamiento en el Fortalecimiento de la Gestión Educativa.....	41
2.2.20. Gestión Educativa Orientada al Logro de Aprendizajes previstos en el Perfil de Egreso.....	41
2.2.21. El Liderazgo Pedagógico en la Gestión Educativa.....	42
2.2.22. Practicas Pedagógicas en la Gestión Educativa. ....	43
2.2.23. Dimensiones de la Práctica Pedagógica del Docente. ....	43
2.2.24. Marco del Buen Desempeño Directivo. ....	46
2.2.25. Rol del Docente en la Gestión Educativa. ....	47
2.3. Definición de Términos Básicos	48
3. Capítulo III	50
Hipótesis y variables	50
3.1. Hipótesis	50
3.1.1. Hipótesis General.....	50
3.1.2. Hipótesis Específicas. ....	50
3.2. Operacionalización de Variables	51
3.2.1. Definición Conceptual de las Variables. ....	51
3.2.2. Definición Operacional de Variables. ....	51
3.3. Matriz de la Operacionalización de las Variables.	52



4. Capítulo IV	66
Metodología del estudio	66
4.1. Método	66
4.2. Enfoque	66
4.3. Alcance	66
4.4. Tipo	67
4.5. Nivel de la Investigación	67
4.6. Diseño de la Investigación	67
4.7. Población	68
4.7.1. La Población es Censal.....	68
4.7.2. Muestra .....	68
4.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
4.8.1. Técnica.....	69
4.8.2. Instrumento para medir las dos Variables. ....	70
4.9. Técnicas de análisis de datos	73
5. Capítulo V	75
Presentación de los resultados	75
5.1. Análisis de la información	75
5.2. Prueba de hipótesis	83
5.2.1. Hipótesis general.....	83
5.2.2. Hipótesis específica 1 .....	85
5.2.3. Hipótesis específica 2 .....	86
5.2.4. Hipótesis específicas 3.....	87
5.2.5. Hipótesis específicas 4.....	88
5.3. Discusión de los resultados	89
Conclusiones	93
Recomendaciones	95
Referencias bibliográficas	96
Anexos	100
Matriz de consistencia	101
Matriz de Consistencia	104
Operacionalización del Instrumento	108
Constancia de Solicitud	115

Base de datos	119
Instrumentos de medición	124

## Contenido de tablas y gráficos

Tabla 1. Teoría de las expectativas.	24
Tabla 2. Dimensiones de la gestión educativa.	32
Tabla 3. Los instrumentos de gestión educativa.	36
Tabla 4. Resumen de preguntas por cada dimensión.	51
Tabla 5. Validación de expertos cuestionario de valores personales	70
Tabla 6. Escala de interpretación de la confiabilidad.	71
Tabla 7. Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad	72
Tabla 8. Estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach.	73
Tabla 9. Distribución de frecuencia y porcentaje de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según el liderazgo transformacional	75
Tabla 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión carisma.	75
Tabla 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión inspiración.	76
Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión tolerancia	77
Tabla 13. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión tolerancia	78
Tabla 14. Distribución de frecuencias y porcentajes de profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la gestión educativa	79
Tabla 15. Distribución de frecuencias y porcentajes de profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión pedagógica	80
Tabla 16. Distribución de frecuencias y porcentajes de profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión institucional	81

Tabla 17. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión administrativa	81
Tabla 18. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión comunal	82
Tabla 19. Coeficiente de Correlación de Spearman: Liderazgo transformacional y la gestión educativa	84
Tabla 20. Prueba de normalidad según Kolmogorov - Smirnov y Shapiro Wilk: Liderazgo transformacional y la gestión educativa	85
Tabla 21. Coeficiente de Correlación de Spearman en la dimensión carisma y la gestión educativa	86
Tabla 22. Coeficiente de Correlación de Spearman de la dimensión inspiración y la gestión educativa	87
Tabla 23. Coeficiente de Correlación de Spearman de la dimensión estimulación intelectual y la gestión educativa	87
Tabla 24. Coeficiente de Correlación de Spearman de la dimensión tolerancia y la gestión educativa	88

## Contenido de figuras y gráficos

Figura 1. Distribución porcentual de profesores según el liderazgo transformacional	75
Figura 2. Distribución porcentual de profesores según la dimensión carisma.	76
Figura 3. Distribución porcentual de profesores según la dimensión inspiración	77
Figura 4. Distribución porcentual de profesores según la dimensión estimulación intelectual	78
Figura 5. Distribución porcentual de profesores según la dimensión tolerancia	79
Figura 6. Distribución porcentual de profesores según la gestión educativa	79
Figura 7. Distribución porcentual de profesores según la dimensión gestión pedagógica	80
Figura 8. Distribución porcentual de profesores según la dimensión gestión institucional	81
Figura 9. Distribución porcentual de profesores según la dimensión gestión administrativa	82
Figura 10. Distribución porcentual de profesores según la dimensión gestión comunal	83
Figura 11. Diagrama de dispersión entre variables: Liderazgo transformacional y la gestión educativa	84

## Resumen

Se ha planeado un estudio descriptivo correlacional y el objetivo general fue determinar la relación significativa que existe entre liderazgo transformacional y la gestión educativa de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. Concerniente a la metodología, se sintetiza que fue una investigación con enfoque cuantitativo, el diseño fue descriptivo correlacional; El nivel fue el correlacional porque nos permitió establecer el grado de relación o asociación no causal que existen entre las dos variables, mediante las pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas para estimar. La muestra estuvo conformada por 30 profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, el muestreo fue de tipo censal. Los instrumentos utilizados para el procesamiento de datos fueron el cuestionario de encuesta para medir las variables liderazgo transformacional y la gestión educativa, los cuales fueron validados mediante juicio de expertos quienes determinaron la confiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados evidenciaron una correlación significativa ( $Rho=0.662^{**}$ ;  $p<0,01$ ) entre las variables de estudio, el cual permite afirmar que existe relación significativa entre liderazgo transformacional y la gestión educativa de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, gestión educativa, profesores, Institución educativa.

## Abstrac

A descriptive correlational study has been planned and the general objective was to determine the significant relationship that exists between transformational leadership and the educational management of the teachers of the Educational Institution No. 36003 of primary school of the district of Huancavelica. Concerning the methodology, it is synthesized that it was research with a quantitative approach, the design was descriptive correlational; The level was correlational because it allowed us to establish the degree of relationship or non-causal association that exists between the two variables, through the testing of correlational hypotheses and the application of statistical techniques to estimate. The sample was made up of 30 teachers from the Educational Institution No. 36003 of primary school in the district of Huancavelica, the sampling was of census type. The instruments used for data processing were the survey questionnaire to measure the variables transformational leadership and educational management, which were validated by expert judgment who determined reliability through Cronbach's alpha coefficient. The level was correlational because it allowed us to establish the degree of relationship or non-causal association that exists between the two variables, through the testing of correlational hypotheses and the application of statistical techniques to estimate. The results showed a significant correlation ( $Rho=0.662^{**}$ ;  $p<0.01$ ) between the variables of the study, which allows us to affirm that there is a significant relationship between transformational leadership and the educational management of the teachers of the Educational Institution No. 36003 of primary school in the district of Huancavelica.

**Keywords:** Transformational leadership, educational management, teachers, educational institution.

## Introducción

La presente investigación es de gran trascendencia porque permitió reflexionar críticamente sobre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en la actualidad de manera general y específica de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. El problema de investigación formulado fue: ¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y la gestión educativa de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica?, el objetivo general fue: Determinar la relación entre liderazgo transformacional y la gestión educativa de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito Huancavelica; respondiendo al mismo se planteó la hipótesis: Existe relación significativa entre liderazgo transformacional y la gestión educativa de los profesores en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. Para tal efecto se ha tomado en cuenta relacionarlo con el liderazgo transformacional y se afirma que existe un modelo del liderazgo transformacional, debido que motiva e inspira a los profesores a alcanzar metas personales e institucionales. Es cierto que cada uno de los docentes tienen sus propias habilidades y actitudes, pero siempre debe haber un líder que guíe y oriente para alcanzar logros significativos en el bien común. Y siendo el liderazgo transformacional la representación más usual de los últimos tiempos adoptadas por organizaciones inteligentes, en el presente estudio nos permito describir y explicar características del modelo transformacional como el carisma, la inspiración, estimulación intelectual y la tolerancia, para cumplir con su rol social de mediador en la gestión educativa. Asimismo, se indagó estudios al respecto, ejecutados con anterioridad a la presente investigación. El liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes, ya que es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen transformaciones, porque es una herramienta metodológica de innovación y eficiencia en la búsqueda de una mejor educación y la gestión educativa en el aula, así como en la institución educativa. (Leithwood, 2010). Durante el proceso del tema se han examinado distintas fuentes bibliográficas y hemerográficas de las



cuales se han extraído definiciones y conceptos más pertinentes para el desarrollo del marco teórico en relación a cada una de las variables de estudio.

El modelo transformacional se diferencia por tres particularidades básicas que se corresponden con la gestión educativa: El carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la tolerancia en su dominio o campo en la gestión escolar. (Bass, 2010). En consecuencia, la presente investigación está organizada de la siguiente forma: En el primer capítulo, se muestra el planteamiento del estudio, formulación del problema general y específicos. Igualmente, contiene los objetivos, la justificación e importancia y las limitaciones del estudio de investigación. El segundo Capítulo, contiene y despliega el marco teórico, antecedentes bibliográficos, bases teóricas, el glosario de términos, la hipótesis general e hipótesis específicas, las variables de investigación y la matriz de operacionalización de variables. El tercer Capítulo, contiene el marco metodológico, en el que se presentan las variables, la metodología, población y muestra, los instrumentos utilizados y el método de análisis de datos. El cuarto Capítulo, se menciona los resultados de la investigación, asimismo, se plasma la contrastación de la hipótesis y la discusión de los resultados. Finalmente, precisamos las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos pertinentes que evidencian la información.

La autora.

## Capítulo I

### Planteamiento del estudio

#### 1.1. Planteamiento y Formulación del Problema

El mundo de hoy exige profesionales íntegros con capacidades para la competencia permanente y eficiencia en el desarrollo de sus funciones. En este punto también es importante reconocer que una buena gestión educativa demuestra innovaciones en la práctica pedagógicas en términos de calidad en la formación personal y profesional; además debe ser un líder educativo eficaz que tiene el papel trascendental de efectivizar perspectiva democrática para configurar comunidades de aprendizaje significativos, estableciendo relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad.

El líder efectivo del futuro debe desarrollar las competencias de un liderazgo transformador que transforme actitudes en sus seguidores, busca soluciones novedosas e innovadoras, se preocupe porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para todos los involucrados en el proceso, (Medina, 2010).

En este sentido, es importante destacar que, (UNESCO, 1998) dice que “establece la importancia de la formación del personal docente en la construcción de un aprendizaje de calidad excelencia, a través del desarrollo de competencias personales, dirigidas a cultivar en los educandos habilidades hacia la toma de decisiones, el trabajo en equipo con valores. Como refiere la UNESCO la gestión educativa, debe desarrollar las capacidades para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre la realidad personal, social, natural o simbólica, estos cambios han llevado a las organizaciones educativas inteligentes a efectuar grandes retos; hoy demanda y se exige profesionales altamente competitivos y eficientes en la gestión educativa, que sepan manejar recursos, habilidades blandas y cognitivas para cambiar actitudes y conocimientos en los docentes, en última instancia transformaran la educación.

El liderazgo transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto. El líder transforma motiva a los seguidores por el carisma, la inspiración, estimulación intelectual y la tolerancia. Además, este líder busca nuevas formas de trabajo, trata de identificar nuevas oportunidades frente a las

amenazas y dificultades, (Vázquez, 2013). En atención a lo expresado, se hace necesario un estudio cuyo objetivo fundamental es analizar la correlación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa, con la finalidad de lograr los objetivos y metas propuestas en los instrumentos de gestión en las diversas instituciones educativas.

En el Perú, la educación se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que demandan acciones de calidad; la necesidad de responder con pertinencia a transformaciones cada vez más complejas, han llevado a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos por mejorar los resultados en termino de calidad de los aprendizajes en referencia a los estándares de aprendizajes en todos los contextos, este cambio será posible si nos apropiamos de nuevos conocimientos científicos de la gestión educativa para encaminarnos hacia la reforma de una gestión eficaz y pertinente de los de recursos y muy especialmente de los talentos humanos, entonces, el éxito de la gestión educativa en las instituciones educativas dependerá en la medida que se fomente la excelencia colectiva e individual, esto sólo se conseguirá cultivando con los diversos conocimientos transdisciplinarios, habilidades cognitivas y socioemocionales en el desarrollo del liderazgo transformacional; es decir, la capacidad para movilizar grupos con el propósito de mejorar la gestión educativa manteniendo organizaciones inteligentes libres de mediocridad y apatía señaladas por conflictos burocráticos y pugna de poderes mediáticos. (Centro de Planificación Educativa para América Latina, 2013, p. 122), expresa que “en la nueva etapa de la educación se hace indispensable que el líder transformador cada vez fortalezca su gestión educativa, manifestando una profunda vocación, favoreciendo la actitud pro social antecedido de una transformación para pensar, sentir y actuar con sentido ético, requeridos en estos tiempos, demanda un cambio de paradigma para mejorarla la gestión escolar”.

Al respecto como lo menciona (Oseda, 2017) afirma que “en la formación en servicio debemos enfatizar en su actualización y especialización para fortalecer la gestión educativa permanentemente y sostenibles” (p.16). El progreso del liderazgo pedagógico práctico, favorece la creación de condiciones básicas que aseveren una participación activa amplia, decidida y extendida, modifica los roles y no asume una actitud pasiva de espectador, deponiendo que las cosas suceden, sino debe

ser un líder transformador coherente para rediseñar y contextualizar el currículo a un contexto real.

Según (MINEDU, 2015), señala que “se necesita formar docentes que combinen diversas capacidades para desarrollar competencias en la gestión educativa” (p.12).

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 las instituciones educativas, (Pestana, 2011). En efecto, la gestión pedagógica nos exige contar con programas contextualizados que respondan a las exigencias del entorno, contar con propuestas de proyectos pedagógicos concertados, contar con docentes capacitados adecuadamente, sistemas y estrategias de comunicación eficaces, igualmente, la gestión educativa es un proceso amplio que a su vez tiene varios componentes que lo hacen complejo, desde este punto de vista la gestión es un proceso que se construye día a día en el constante trajinar e interactuar para mejorar la gestión educativa, de la misma forma, se requiere líderes transformadores, que sepan inspirar para descubrir soluciones novedosas e innovadoras y que promuevan el trabajo en equipo para lograr propósitos en la gestión escolar e institucional.

Al respecto (Fishman, 2010) explica que “un líder transformador debe influir con el ejemplo en sus seguidores” (p.125). Es decir, configurando concepciones y principios conseguimos actuar efectivamente y con sentido ético. Equivalentemente, (Bass, 2010), reafirma que “los líderes demuestran principios y concepciones bien definidos para inspiran y actuar adecuadamente en la resolución de conflictos” (p.124). Es decir, debemos aspirar a una educación que contribuya a la formación integral, ciudadanos reflexivos con iniciativa y emprendimiento; todas estas aspiraciones serán factible cuando se cristalice una política educativa sostenible para erradicar las brechas existentes y la exclusión social. (Leithwood, 2010), afirma que “en la formación en servicio, se debe enfatizar en el desarrollo del perfil de líder transformador requerido por la sociedad actual” (p.140).

El líder transformacional, se mide en términos de influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo

harán más de lo esperado al principio. (Bass, 2010). En efecto, el líder transformador motiva porque demuestra carisma, inspiración, estimulación intelectual y tolerancia, igualmente, busca desplegar diversos caminos y vías para trabajar en equipo, identifica y genera condiciones frente a las amenazas para salir de la zona de confort modificando las actitudes de sus seguidores. Se hace indispensable realizar un estudio, cuyo propósito principal es describir y explicar relaciones entre el modelo transformacional y la gestión educativa para concretizar las metas propuestas en la institución educativa y que exista un liderazgo transformador que motive a todos los actores a seguir alcanzando los objetivos y las metas del buen común. Es cierto que cada uno ellos tienen sus propias habilidades, capacidades y talentos, pero siempre debe haber un líder que los oriente y acompañe para alcanzar mejores logros como equipo; Y siendo el liderazgo transformacional la forma más usual de los últimos tiempos adoptada por organizaciones, entonces se ha tomado en cuenta para la presente investigación. (Covey, 2012), explica que “el liderazgo transformacional es la pieza clave del éxito en el desempeño docente” (p. 144). Efectivamente, en el campo de la educación se espera docentes líderes que exponga conocimientos, visión de futuro, prácticas del pensamiento divergente, predisposición para indagar, debatir, problematizar, estableciendo espacios para la práctica del respeto, organizando comunidades de aprendizaje más equitativo socialmente, frente a este panorama nace la necesidad de identificar rasgos esenciales del liderazgo transformacional y la gestión educativa para poder averiguar actitudes, habilidades socioemocionales, las destrezas a nivel individual y colectivo en un contexto complejo cada vez más desafiante. Por tales motivos, el presente trabajo se encaminó hacia la búsqueda y motivación de nuevos líderes transformadores y de una buena gestión educativa. Para tal efecto se realizará la investigación en una Institución Educativa del distrito de Huancavelica con el único propósito de coadyuvar en la transformación y mejora de la gestión educativa.

La gestión educativa es una acción muy compleja. La gestión escolar es una acción reflexiva crítica de su práctica pedagógica en servicio, para actuar eficaz y pertinentemente en cada contexto, según lo expuesto, la gestión educativa es un modelo que genera transformaciones, expresa poder para influir y desarrollar habilidades, autorreflexión continuas en la mejora de las prácticas pedagógicas,

de la misma forma, los resultados constituyeron un valioso aporte teórico referencial, porque accedieron identificar y establecer el estilo del liderazgo transformacional adaptativo predominante en el contexto actual. (MINEDU, 2015). Las variables del problema fueron muy diversas, afirmamos que el liderazgo transformacional como un paradigma contemporáneo moviliza diversas habilidades blandas y socioemocionales; igualmente, permitió realizar una acción crítica reflexiva, para deconstruir y fortalecer la gestión educativa de forma óptima, también accederá rediseñar nuevos patrones en la gestión educativa en la formación en servicio, aspectos fundamentales para dar respuesta a una sociedad compleja cada vez más exigente.

En el presente estudio el problema a investigar fue el siguiente:

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General.**

¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica - 2022?

### **1.2.2. Problemas Específicos.**

- A. ¿De qué manera el carisma se relaciona con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica - 2022?
- B. ¿De qué manera la inspiración se relaciona con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica - 2022?
- C. ¿De qué manera la estimulación intelectual se relaciona con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica - 2022?
- D. ¿De qué manera la tolerancia se relaciona con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica - 2022?

### **1.3. Determinación de Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Analizar la relación del liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica - 2022.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- A. Determinar la relación del carisma y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.
- B. Determinar la relación de la inspiración y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica - 2022.
- C. Determinar la relación de la estimulación intelectual y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica - 2022.
- D. Determinar la relación de la tolerancia y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica - 2022.

### **1.4. Justificación e importancia del Estudio**

La presente investigación surgió ante la demanda de promover el pensamiento crítico sobre la trascendencia del liderazgo transformacional y el desempeño docente, a partir de la teoría del liderazgo como herramienta de gestión educativa, siendo uno de los aspectos claves para lograr una eficiente gestión escolar e institucional, mencionadas como desafío en el Currículo Nacional de la Educación Básica para responder a las demandas sociales. Del mismo modo, la evaluación de la gestión educativa también es fundamental para conseguir excelencia y trascendencia en la formación, igualmente, proporcionará información para describir y explicar la práctica pedagógica en la formación continua en servicio; admito apreciar los reflejos de la labor diaria de la institución y el aula; estas se concretizaron en las siguientes características.

#### **1.4.1. Justificación Teórica.**

La presente investigación es importante porque permitió conocer las diferentes teorías acerca del liderazgo transformacional y las disposiciones actuales acerca

de la gestión educativa y gracias a este vasto conocimiento que ya los investigadores dominan se pudo entender mejor la temática y su trascendencia a nivel social en el ámbito de la Institución Educativa. Equivalentemente, el sistema educativo peruano prioriza realizar un estudio sobre las competencias socioemocionales de las características del líder transformador y por ende de las habilidades sociales de los profesores en la gestión educativa en correspondencia al marco del buen desempeño docente.

#### **1.4.2. Justificación Metodológica.**

La posición en esta dimensión del conocimiento es indispensable porque el docente como líder transformador genere condiciones favorables para crear buen clima del aula, a la par, debe conocer el enfoque socio constructivistas para concretizar el marco doctrinario del Currículo Nacional referentes a compromisos de la gestión escolar; asimismo con mayor énfasis los enfoques transversales que se impregnan a las competencias, con el propósito de alcanzar un excelente desempeño.

#### **1.4.3. Justificación Práctica.**

Se pretende con este trabajo aportar el conocimiento de la temática porque permitió proponer situaciones útiles y prácticos para que sirva como modelo en el fortalecimiento del liderazgo transformacional y la gestión educativa de los profesores coadyuvándoles a enfrentar con fortaleza los retos que se presenten en la dinámica de la gestión escolar donde los estudiantes sean los principales beneficiados para desarrollar habilidades competencias socioemocionales expresados en el perfil de egreso del Currículo Nacional, de la misma forma, los efectos enriquecerán la investigación sobre este tema, asimismo procurarán incrementar el interés de otros investigadores para descubrir y explicar la relación que existe entre liderazgo transformacional y la gestión educativa de los profesores. Las conclusiones y hallazgos de esta investigación servirán como referentes teóricos a otras investigaciones concernientes al tema, igualmente, orientarán el proceso metodológico y en la elaboración de instrumentos. Al mismo tiempo, sumarán como información relevante para coadyuvar en la toma de decisiones a nivel personal e individual y a su vez apoyar la actualización de los docentes en formación en servicio del nivel primario.



## **1.5. Limitaciones**

### **Tiempo**

El tiempo fue una de las limitantes en cuanto a las etapas de la planificación, ejecución y la consolidación de los resultados según el cronograma diseñado y presentado, por la pandemia de COVID 19.

### **Espacio contexto**

El contexto donde se trabajará será en el ámbito urbano, debido que la unidades de análisis de la población del estudio proviene de sectores urbano rural, asimismo el contexto del tamaño de la muestra es demasiado pequeño, el cual dificultara encontrar relaciones y generalizaciones significativas a partir de los datos, ya que las pruebas estadísticas normalmente requieren un tamaño de muestra más grande para asegurar una distribución representativa de la población y ser considerados representativos de los grupos. Ha esto se suma la dificultad para determinar el contexto y los criterios no probalístico debido que hubo muchas variables provocadas por la COVID - 19 en la población de estudio y por ende en el contexto.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes del Problema**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales.**

(Murillo 2017), en su tesis de maestría titulada: Una dirección escolar para el cambio, del Liderazgo transformacional al liderazgo distribuido en la gestión educativa. Estudio realizado en la Universidad Autónoma de México. La tesis arribó a las siguientes conclusiones:

- La dirección real, la que tiene que enfrentarse diariamente a infinidad de problemas, a las ideas que antes hemos planteados, posiblemente la dirección para el cambio, tal y como la estamos formulando sólo sea una visión o una utopía en la gestión educativa.
- Para cambiar hay que tener una utopía por la que luchar, y para cambiar la escuela el director o directora tiene que asumir el máximo compromiso del liderazgo distribuido en la gestión educativa; para empezar a cambiar el modelo de dirección, los primeros que han de dar ese paso son los directores y directoras, así se conseguirán instituciones educativas de calidad y más equitativas, solo si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura a través del liderazgo distribuido, transformación que pasa inevitablemente por una reformulación profunda del modelo de la gestión educativa tal y como está planteado en la actualidad.
- Si queremos otra sociedad necesitamos otro modelo de gestión educativa. Es decir, los directores tienen que enfrentarse a enormes retos que plantea la administración de la institución educativa según esta investigación se debe proponer el liderazgo distribuido, esto es distribuir el rol protagónico a los actores de la institución educativa o red educativa.

Contreras (2017), realizaron una investigación titulada: Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. El estudio se ejecutó en la Universidad del Rosario; Bogotá - Colombia. La tesis tuvo como objetivo: Describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca. El estudio fue descriptivo; Se utilizó dos instrumentos: El Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima

Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), para medir, el liderazgo y el clima organizacional. El estudio arribó a la conclusión más importante:

- El colegio estudiado denota algunas dificultades respecto al liderazgo y problemas de clima organizacional, los cuales deben ser atendidos de manera prioritaria. Asimismo, la comunidad educativa estudiada evidencia un desconcierto mayoritario en la forma como se ejerce el liderazgo, debido a la ausencia de este modelo, o por la práctica de formas no acordes a la luz de las teorías y definiciones conceptuales.

(Jimenez, 2017), ejecutó una investigación titulada: Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada. El estudio se ejecutó en la Universidad Católica de Colombia. La muestra de estudio estuvo conformada por 73 docentes de la citada muestra poblacional y siete programas académicos; Se utilizó la encuesta y la entrevista estructurada como instrumentos. Igualmente, la motivación hacia el trabajo se midió haciendo uso del cuestionario de motivación, para la variable liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que, estandarizado la universidad, los instrumentos se aplicaron por medios electrónicos. El estudio arribó a la conclusión más importante:

- Para analizar dichos resultados se utilizaron las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis, evidenciaron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, sin embargo, se demostró una correlación entre la motivación interna; desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna en términos de logro, destacando que el motivador externo al equipo de trabajo, como medio para el logro de los objetivos fue el liderazgo transformacional.

(Montiel, 2017), ejecutó una investigación titulada: *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. El estudio se desarrolló en la Universidad de Zulia; Maracaibo - Venezuela. El objetivo del estudio fue: Establecer la relación del Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en

las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria. El estudio se encuadró sobre la línea de la investigación Gerencia de las Organizaciones Educativas y tuvo como referente las teorías de Lussier, (Achua 2005), (Méndez 2006), (Fresco 2007), (Díaz 2007), (Brito 2008), entre otros. La metodología correspondió al nivel descriptiva, correlacional, de la misma forma, se sitúa en un diseño no experimental transversal. Se aplicó la técnica de la encuesta, el como instrumento utilizado fue el cuestionario, estuvo compuesto por 39 ítems, con preguntas de escala tipo Likert categorizados en: Siempre (4), casi siempre (3), casi nunca (2) y nunca (1). La validez y confiabilidad del instrumento fue a través de 05 expertos temáticos, asimismo se empleó la confiabilidad Alpha de Cronbach resultando el valor de 0.90, para ambos instrumentos, calificando altamente confiable. El estudio arribo a las siguientes conclusiones:

- Las variables tienen una relación, cuyo valor obtenido por el coeficiente de correlación de Pearson, fue 0.47, lo cual describe y explica la existencia de una relación baja positiva proporcional; esto demuestra que, cuando la variable independiente incrementa a la variable dependiente tienen los mismos comportamientos, del mismo modo, inversamente; Es decir, a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, le corresponde un óptimo desempeño laboral en los docentes y viceversa.

Asimismo, (Roxaleu, 2017), en su tesis de investigación titulada: *Liderazgo del director y Desempeño Pedagógico docente*. El estudio se realizó con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar del Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A. La muestra de estudio estuvo conformada 9 directores, 70 docentes y 158 estudiantes. Se utilizaron cuatro instrumentos tipo cuestionarios. El estudio arribo a la principal conclusión:

- Los resultados del estudio evidenciaron que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente. Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afecta o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas.

Igualmente, (Martínez, 2016), ejecuto una tesis titulada: Liderazgo directivo en el desempeño del docente. El estudio se realizó con docentes en cargo de directores por función, docentes de aulas y especialistas de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira en el año escolar 2014 - 2015 En la Universidad República Bolivariana de Venezuela. La muestra de estudio estuvo conformada por una población de 27 docentes como muestra. Se utilizó como instrumento el cuestionario de encuesta con escala tipo Likert y la técnica fue la encuesta. El estudio arribo a la conclusión más importante:

- En la Unidad Educativa de Cúpira, resulta esencial e transcendental el tipo de liderazgo desplegado por el director, puesto que esto transgrede en el desempeño docente de educación primaria, quien opto por un estilo democrática, apreciado como el más adecuado, aunque en algunas ocasiones el director desdobra un estilo autoritario que no beneficia las buenas relaciones interpersonales, la armonía y el clima organizacional del plantel.

#### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

Al respecto (Martínez, 2018), en su tesis de maestría titulada: *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Estudio ejecutado en la Universidad César Vallejo Lima – Perú. El estudio arribo a la conclusión más importante:

- El director de la Institución Educativa pública estudiada reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos, es decir, todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

Igualmente, (Mestanza, 2017), ejecutó una tesis titulada: *Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de Educación Inicial del distrito de Chiclayo - 2016*. El estudio se realizó en la Universidad de Piura - Perú. El objetivo general fue: Identificar las dimensiones del

liderazgo transformacional que predominan en las directoras, mediante la percepción de los docentes. La muestra estaba compuesta por 150 docentes ubicadas en 22 instituciones educativas públicas de educación inicial, se eligió de manera aleatoria. En el acopio de información sobre la percepción docente, se utilizó instrumento muy confiable y validados, denominado: Multifactor Leadership Questionnaire, en su versión corta, conocido como MLQ (5x). Este instrumento es altamente confiable, debido que se utilizó en diversas investigaciones a nivel internacionales, nacionales y locales. La investigación arribó a la conclusión más importante:

- Desde el nivel pedagógico implican aportes muy importantes para resaltar niveles de logros, del mismo modo, sugiere acciones para mejorar aspectos débiles en el desarrollo del liderazgo transformacional practicado en las instituciones públicas de educación del nivel inicial del distrito de Chiclayo; además sirve de referencia para ser utilizados en otros niveles educativos en las instituciones públicas del distrito.

(Ramirez, 2017), ejecutaron una investigación titulada: *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú Lima (EESTP-PNP)*. El estudio se realizó en la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", Lima - Perú. El problema general fue: ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Docente en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú - Lima EESTP-PNP? El estudio fue descriptivo correlacional. La muestra censal estuvo conformada por 65 docentes. Igualmente, se aplicó dos cuestionarios tipo escala de Likert referidos a las dimensiones de las variables Liderazgo transformacional y desempeño docente. Los resultados fueron procesados a través del Software SPSS versión 20.0. El estudio arribó a la conclusión más importante:

- El liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con el mejoramiento del desempeño docente en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú EESTP – PNP.

(Ccencho, 2016), elaboraron una investigación titulada: *El liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red*

*N° 07 del distrito de Villa María del Triunfo UGEL N° 01 - 2015.* El estudio se realizó en la Universidad César Vallejo; Lima - Perú. El objetivo general del estudio fue: Establecer la relación del liderazgo transformacional con el desempeño docente en Instituciones Educativas de Red N° 07 del distrito de Villa María del Triunfo UGEL 01 SJM, 2014. La investigación fue descriptiva correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal correlacional. La muestra poblacional estuvo conformada por 137 docentes del nivel primaria. En el procesamiento de información se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables. El estudio arribó a la conclusión más importante:

- Se evidencia que existe una correlación baja y significativa entre liderazgo transformacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de la RED N° 07 del distrito de Villa María del Triunfo UGEL N° 01 Año 2014, con un nivel de significancia de 0.05, Rho de Spearman = .251 y  $p = 0.000 < 0.05$ .

(Delgado, 2016), elaboraron una tesis titulada: *Liderazgo directivo y desempeño docente en seis instituciones educativas estatales de la UGEL N° 16 del distrito de Barranca -2014.* El estudio se realizó en la Universidad Cesar Vallejo Lima – Perú. La investigación fue cuantitativa no experimental, transversal de nivel correlacional. La población estuvo confirmada por 362 docentes y se trabajó con una muestra de 187 docentes de seis instituciones educativas estatales de la UGEL N° 16. Se utilizó la técnica de la encuesta, donde se utilizó dos cuestionarios tipo Likert. El estudio arribo a la principal conclusión:

- Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en seis instituciones educativas estatales de la UGEL N° 16 del distrito de Barranca, 2014. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral =  $0.000 < 0.01$ ; Rho =  $0.658^{**}$ ).

### **2.1.3. Antecedentes Locales.**

(Herrera, 2017), ejecutó una investigación titulada: *Estilo de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa emblemática Santa Ana de la ciudad de Chincha – 2016.* El estudio se realizó en la Universidad Nacional de Huancavelica. El estudio tuvo como objetivo: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución

Educativa Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chincha – 2016. La población estuvo conformada por todos los docentes de los diferentes grados y secciones de la Institución Educativa Emblemática de Santa Ana de la ciudad de Chincha, región de Ica - 2016. El estudio arribó a la conclusión más importante:

- Se logró determinar estadísticamente que existe relación directa significativa de un nivel alto entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chincha en el año 2016, quedando demostrado la hipótesis general obteniéndose un coeficiente  $r$  de Pearson de 0.86.

(Huamaní, 2017), realizó una investigación titulada: *Liderazgo directivo y desempeño docente en Instituciones educativas Públicas de la zona rural de Cangallo. Ayacucho, 2016*. La investigación se ejecutó en la Universidad Nacional de Huancavelica. La población estuvo conformada por 50 docentes como muestra. El instrumento para el recojo de datos fue el cuestionario. El estudio arribó a la conclusión más importante:

- No existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Dicho resultado es confirmado con el estadígrafo Tau\_c de Kendall donde muestra que el coeficiente de correlación es 0,144 que indica una correlación positiva muy baja, y el  $p$ - valor es 0,247, valor alto a la región crítica  $\alpha = 0.05$ .

(Castro, 2017), realizó una tesis titulada: *Liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa Pública de Mariscal Cáceres. Ayacucho, 2016*. El estudio se realizó en la Universidad Nacional de Huancavelica. La población estuvo conformada por 132 entre directivos, jerárquicos y docentes de educación secundaria. Los instrumentos utilizados para el presente trabajo de investigación fueron: Cuestionario a docentes sobre estilos del liderazgo del director y Cuestionario de autoevaluación del desempeño docente. El estudio arribó a la conclusión más importante:

- Existe relación significativa entre ambas variables de estudio, así como en cada uno de los estilos de liderazgo autoritario, democrático y *laissez faire*.



## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo.**

(Hurtado, 2016) define que “constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (138). El liderazgo es el conjunto de habilidades socioemocionales que el líder tiene para influir en la forma de ser y actuar de sus seguidores, haciendo que este equipo inteligente actué con sentido ético y motivación hacia el logro de sus metas y objetivos

El liderazgo debe ser visto de manera clara, las tareas del líder deben estar bien definidas al igual que las responsabilidades de los subordinados, esto realza los estándares de desempeños y establece los canales de comunicación bien definidos. (Quintero, 2017).

Es vital para el liderazgo lograr un adecuado clima institucional, siendo este el ambiente percibido por los seguidores en el que se desenvuelven dentro de una organización, como un adecuado clima, para tomar buenas decisiones, relaciones interpersonales, siendo el liderazgo el más determinante para inyectar motivación es un ejercicio vital para lograr un alto estado de ánimo y el máximo desempeño. Asimismo el liderazgo se encuentra presente en todas las expresiones de la actividad humana, gracias a su naturaleza sicosocial es posible situarlo en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la gestión escolar, este facilita la interpretación de las visiones y expectativas colectivas que participan directa e indirectamente en las organizaciones, promueve la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; potencia la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y a través de la comunicación asertiva propicia la creatividad e innovación forjando confianza en los integrantes de la organización inteligente.

### **2.2.2. Tipos de Liderazgo.**

El argumento de especialista en temas de desarrollo organizacional, mencionan que el líder es una persona con rasgos personales bien definidos, es alguien que moviliza hacia la acción.

A continuación, se menciona algunos tipos de liderazgo:

#### **A. Líder Carismático.**

Tiene la capacidad para generar entusiasmo, siempre muestra empatía y escucha activa a sus seguidores. precisamente tiene la capacidad de convocar e influir.

### **B. Líder Tradicional.**

Muestra poder en un cargo importante, pertenece a una élite, expresa autoridad mediante normas y estatutos, adquiere su autoridad a través de la ilegalidad, mediante la fuerza; en consecuencia, la diferencia existe, el líder transformador que tiene seguidores, el tradicional no. De la misma forma, el líder inspira, motiva e involucra con su visión de futuro, es decir, el líder no condiciona, como dice la expresión “no pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas”. En síntesis, de la forma como trates a la persona, ellos te tratarán, una característica del líder transformador adaptativo.

### **C. Liderazgo Transaccional.**

Ejecuta transacciones lineales con sus subordinados, impone condiciones y sanciones; es especial este modelo de liderazgo exhibe dos grandes dimensiones.

### **D. Recompensa Contingente.**

Esta referido a otorgar estímulos y penalizaciones según las acciones de los seguidores.

(Bass, 2010), expresa que “algunos directivos otorgan recompensas a los seguidores, se desempeñan de acuerdo a expectativas de bonos y promociones; pueden utilizar varias formas de penalización cuando la tarea no se ejecuta satisfactoriamente” (p.145). Las conductas de premio y penalización son propias de líderes transaccionales, porque se relacionan más con resultados que con procesos eficientes. De la misma forma, existe la instrucción por excepción, referidos al monitoreo de las acciones de las personas, donde identificará errores y aciertos de forma pasiva o activa, este dependerá del tipo de liderazgo que desplegué; en cambio el liderazgo activo actúa controlando desviaciones y errores; al contrario, el pasivo implica esperar pacientemente los errores para tomar una acción correctiva esperando el momento según las circunstancias.

### **2.2.3. Estilos de Liderazgo.**

Según (Díaz, 2015), declara que “los líderes ejercen diferentes estilos respecto para influir, se puede clasificar el comportamiento de un líder como autoritario, democrático y el que deja en manos de sus seguidores la responsabilidad de las tareas” (p.154). Es innegable, propone un intercambio entre los actores de forma

horizontal, es innovador este estilo de liderazgo, porque motiva a las personas y las transforma en su actuación. Pueden ser los siguientes:

**a. El líder Autócrata.**

El líder autoritario es el que asume un comportamiento direccional, concentra el poder para tomar decisiones, cree ser el único capaz de dirigir la organización, no toma en cuenta a sus subalternos, a quienes los considera incapaces de asumir responsabilidades por sí mismo” (Martínez, 2015). Evidentemente, este líder ejercita un estilo autocrático, toma decisiones a nivel personal, no consulta, tampoco toma en cuenta los aportes e ideas, ignora las experiencias y el conocimiento de los integrantes del equipo que podrían aportar a la situación.

**b. El líder participativo.**

Es el tipo de líder que practica la capacidad de escucha activa, pues considera las opiniones, estrategias para resolver problemas, los considera en la toma de decisiones; sin embargo, deja muy en claro que sobre él pesa la decisión final” (Educación, 2014). Es cierto, la característica principal del líder participativo considera importante las aportaciones de los miembros del equipo y toma las decisiones de forma consensuada según los ideales y creencias de sus seguidores.

**c. El líder liberal.**

Según (Alvarado, 2012), refiere que “Este tipo de líder deja toda la responsabilidad de la tarea y la toma de decisiones en sus seguidores” (p.150). Cabe resaltar, este incorpora varios estilos a la vez, buscando la integridad en las decisiones y acciones sobre las personas, asimismo, delega a sus seguidores albedrío para tomar buenas decisiones suscitando el desarrollo de las competencias socioemocionales.

**2.2.4. Liderazgo Transformacional.**

Es uno de los estilos de liderazgo más apreciados en la actualidad debido a lo que implica para las organizaciones inteligentes modernas.

(Chiavenato, 2012), dice que “que a través del liderazgo transformacional el líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supere las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores” (p.145)

Este estilo de liderazgo involucra un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los desafíos y oportunidades de su entorno, es decir, Los

resultados en las organizaciones inteligentes que aplican este tipo de liderazgo abarcan desde la elevada autoestima de sus miembros hasta la concreción de la identidad organizacional, de la misma forma, el liderazgo transformacional posee características que lo definen, motiva e inspira al equipo, fortalece y alienta cuando logran los propósitos comunes, socializa adecuadamente los objetivos institucionales, escucha ideas o propuestas, inspira a sus seguidores con el ejemplo y el buen trato, asume riesgos y prepara nuevas vías en la solución para afrontar las incertidumbre con autoeficacia, confianza y autonomía, es empático y se preocupa por la salud emocional y cognitivo del equipo.

El liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados (Martinez, 2013)

(Ortiz, 2017), define que “el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta del otros hacia el alcance de algún objetivo” (p. 20). En síntesis, el liderazgo es un conjunto de características basada en la habilidad de saber conducir e inducir a un cambio de mentalidad y al logro de objetivos comunes.

(Chiavenato, 2012), define que “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 123). En definitiva, el liderazgo implica desarrollar valores y principios éticos para modelizar acciones muy congruentes (honestidad y responsabilidad) para influir en sus seguidores el respeto y la admiración. Son personas que demuestran competencias socioemocionales para inspirar, motivar y generar confianza, asimismo, para generar condiciones óptimas para el trabajo en equipo e incluso son capaces para persuadir a los demás en la transformación cualitativa de valores y actitudes, para conseguir de otros la respuesta deseada de forma natural.

(Oseda, Metodología de la Investigación científica, 2017), comenta que “es un acuerdo entre los líderes y seguidores para lograr un nivel elevado de la moral y motivación” (p.145). En esencia, existen diferencias significativas entre liderazgo transformacional y transaccional; la primera genera cambios esenciales, impulsa expectativas y aspiraciones personales; Contrariamente, el modelo transaccional

es un intercambio entre el jefe y sus subordinados, quienes reciben un estímulo a cambio de su esfuerzo.

Para (Bass, 2010), resume que “es un proceso que se da en relación directa entre el líder y sus seguidores” (p. 122). Evidentemente, el líder es quien orienta al grupo, marca el rumbo a seguir, influye buena carisma, inspiración, estimulación intelectual y tolerancia para fortalecer las expectativas a través de desafíos en el desarrollo de las habilidades socio emocionales. El modelo transformacional tiene sustento en principios elementales y son los siguientes:

- Las personas siempre seguirán a líderes que generan interés y motivación para desarrollar altas expectativas.
- Una persona con visión y carisma inspira en el logro de resultados óptimos en cada proceso y eventos.
- La mejor forma de lograr resultados óptimos, es mediante la inyección de altas dosis de tolerancia psicológica, carisma e inspiración.
- El liderazgo transformacional es positivo, cuando el líder se propone a concientizar a sus seguidores en el logro de los propósitos a nivel individual y colectivo, llevándolos a mejorar sus desempeños e influyendo en el cambio de actitudes, creencias, esquemas y sentimientos de sus seguidores.

El liderazgo transformacional modifica la acción a un estadio superior del transaccional; en la práctica pedagógica es una superación a lo instructivo, innova y transforma las actitudes de los docentes en el logro de resultados, por eso, el liderazgo adaptativo es un elemento esencial de motivación individual y grupal; propone horizontes y caminos para la acción, posee atributos de personalidad que lo destacan del resto de los individuos reconocidos, buscados y deseados asimismo es un referente, un ejemplo a seguir porque demuestra valores y principios morales. (Fishman, 2010).

(Alvarado, 2012), exterioriza que “conociendo los tipos de liderazgo, el rol que nos corresponde es modificar el modelo transaccional a un tipo transformacional en base a tres dimensiones” (p.129). No cabe duda, el liderazgo transforma bases motivaciones de los seguidores; es un enfoque que tiene una connotación orientada el trabajo en equipo en las organizaciones inteligentes; para realizar

estas innovaciones, es ineludible focalizar la visión emocional del líder; accede recorrer del liderazgo transaccional a una transformacional.

- La recompensa contingente, genera el intercambio por el rendimiento; solo reconoce resultados y los estimula.
- Dirección por excepción (activa), solo controla para que no exista desviaciones tampoco se alejen de las normas establecidas, asimismo, establece medidas correctivas.
- Dirección por excepción (pasiva), solo interviene al ver que no se logra los estándares de satisfacción.

### **2.2.5. Teorías del Liderazgo Transformacional.**

(Palomo, 2013), explica que “en el ejercicio de la práctica encuentra respaldo y concretiza en sus seguidores motivación para transformar la realidad” (p.122). Es decir, es un modelo de liderazgo que promueve compromiso, involucramiento y satisfacción en el desarrollo de las actividades, del mismo modo, visualiza a futuro lo que va a suceder. Al respecto Bass declaró algunos planteamientos teóricos en el campo de la motivación:

- Fisiológicas. – Esta referido a las necesidades básicas para mantener el cuerpo sano.
- Seguridad. – Esta relacionados a las dimensiones físicos y psicológicos, la protección de peligros externos a nuestra integridad personal.
- Necesidad de pertenencia. - Las personas anhelan interactuar en forma adecuada con los demás, asimismo, aspiran a tener un trabajo y contar con el apoyo de una organización.
- Estimación. – Está relacionado a componentes de la autoestima y auto concepto competencias socioemocionales y la empatía, también, es necesario precisar que el comportamiento del hombre presenta diversas dimensiones, debido que todas sus necesidades requieren ser satisfechas.

El talento humano es el lugar donde se inician todas las ideas, es la fuente de las innovaciones, es decir el dinero habla, pero no piensa, las máquinas trabajan, muchas veces mucho mejor de lo que cualquier ser humano podría trabajar, pero no crean, el hombre piensa y crea son los actores que dependen las organizaciones inteligentes. Por ejemplo, el trabajo rutinario y mal calificado, el manual, no genera

ni emplea talento humano para la organización porque es automatizado, que contribuye poco y aprende poco en materia de habilidades y conocimientos puede ser sustituido fácilmente, es desechable, una mano contratada y no una cabeza productiva, estamos en la era del liderazgo transformacional. (Robbins, 2010). En la teoría de las expectativas del Psicólogo Víctor Vroom, este sostuvo que la gente se sentirá motivado a realizar cosas al favor del cumplimiento de una meta si está convencido del valor de esta y se comprueba si sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarlo. (Maslov, 2010). Según lo expuesto, en la teoría de Vroom postula que las motivaciones de las personas estarán determinadas por el esfuerzo que se otorga en el logro de los resultados óptimos, está determinado a satisfacer las necesidades básicas y al fortalecimiento de una acción depende de lo atractivo que es el efecto. La teoría apunta fundamentalmente a tres aspectos:

- Esfuerzo y desempeño. – Es la relación que posibilita al individuo desplegar una cantidad de actitudes para fortalecerá su desempeño
- Recompensa y desempeño. – Es la combinación de capacidades que evidencian un nivel óptimo del desempeño en el logro de resultados deseados.
- Recompensas y metas personales. – Es una relación que permite identificar el grado de los estimulados referidos a las metas personales y lo atractivo que resultan para el individuo.

**Tabla 1**

*Teoría de las expectativas.*

Esfuerzo	Desempeño	Premios	Metas
Individual	Individual	Organizacionales	Personales
1. Relación esfuerzo - desempeño			
2. Relación desempeño – recompensa			
3. Relación recompensa - metas personales			

**Fuente: Cardo, 2010**

Según (Ortega, 2014), dice que “las teorías psicológicas del rol tratan el desempeño según el grado de compatibilidad entre la percepción del rol que le asignan y su concepto de rol ideal” (p.122). Esta teoría establece que toda persona que participa

en situación social se enfrenta a expectativas específicas de su rol que exigen respuestas concretas, está vinculado con la motivación, aspiraciones y las visiones trascendentales del líder.

Este nuevo liderazgo es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático, el cual se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados visión, cultura, compromiso compartido con los miembros de una organización. (Lorenzo, 2012). En efecto, este nuevo modelo de la educación exige del profesor un desempeño autorregulado, el cual será concretizado en él un modelo de liderazgo nombrado liderazgo transformacional y adaptativo, expresados en los siguientes aspectos:

- Logro: Es el éxito, la contingencia de superar conflictos de la cotidianidad, el cual conlleva a una actitud coherente en el desempeño.
- Reconocimiento: - Es un acto, mediante el cual se revaloriza el dominio, las competencias y los desempeños del docente.
- Responsabilidad. - Es el cumplimiento de responsabilidades de los docentes sin monitoreo rígida, posibilidad de obtener autonomía en su desempeño.
- Crecimiento personal. -Son pensamientos y sentimiento de perfeccionamiento de sus prácticas pedagógicas en formación en servicio.
- Comunicación. - Claros canales de entendimiento entre los docentes, el equipo directivo, los especialistas y viceversa.
- Posición. – Esta referido a la asignación de puestos o cargos que accede el profesor, que si se ubican en escalas altas dentro del sistema con fuentes de desempeño positivo o viceversa.
- Actualización. - Es contribuir al fortalecimiento mediante las capacitaciones relacionados a su formación en servicio.
- Beneficios. - Estímulos e incentivos que entrega el Ministerio de Educación cada cierto tiempo.
- Monitoreo. - Acompañamiento sostenible para fortalecer el desempeño docente.



- Relaciones humanas. - Expresados en escucha activa, empatía, afecto, estima e involucramiento. Las relaciones inadecuadas influyen en malos líderes.

#### **2.2.6. Modelos del Liderazgo Transformacional.**

(Bass, 2010), expresa que “el liderazgo transformacional innova las actitudes, y valores socio emocionales en los individuos” (p.28). Cabe mencionar, desde una perspectiva más general, el líder transformacional motiva actitudes positivas y establece grandes desafíos en sus seguidores para alcanzar desempeños eficaces en el logro de los objetivos. En consecuencia, este modelo tiene su origen dos tipos de liderazgo contrarios, el transaccional y transformacional.

El modelo transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras cognitivas socioemocionales, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. (Robbins, 2010).

#### **2.2.7. El Liderazgo Transformacional según Leithwood.**

Al respecto (Leithwood, 2010), afirma que “ante los retos, el liderazgo transaccional instrucción se ira carcomiendo; existe uno pertinente, más innovador, el transformacional por ser el que responde a las nuevas tendencias y cambios” (p.130). Obviamente, El liderazgo transformacional permite la adaptación para responder a las incertidumbres combinado ciertas habilidades blandas para inspirar y promover motivaciones a los seguidores en el logro de objetivos comunes.

#### **2.2.8. Dimensiones del Liderazgo Transformacional.**

Al respecto (Cuadrado, 2014), afirma que “existe tres dimensiones del liderazgo transformacional: El carisma, la inspiración y la tolerancia”.

##### **A. Carisma.**

Los líderes seductores, son percibidos por los seguidores como seres de un alto grado de ética, convicción y honestidad. Se comprometen totalmente con la organización y siempre destaca su presencia en las actividades, colocándose adelante cuando hay crisis o celebrando el triunfo con su gente. (Covey, 2012). Es necesario precisar que la influencia idealizada está conexas con las habilidades blandas que promueve admiración y respeto de sus seguidores; de la misma forma, estos deben transferir actitudes positivas, motivación, autoconfianza, honestidad y

sobre todo actuar con sentido ético para satisfacer necesidades; en definitiva, el carisma es una característica sustancial en la actitud del líder transformador para generar cambios sustanciales en las actitudes a nivel individual y colectivo para lograr niveles óptimos de desempeño.

### **B. Inspiración.**

El líder motiva, premia, felicita a los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar en ellos un desempeño laboral superior, lograr esfuerzos adicionales y convencer a sus discípulos de sus habilidades, genera aptitud hacia al cambio y un extenso rango de intereses; siempre espera el mejor esfuerzo” (Covey, 2012). Entonces, el líder transformador posee esta habilidad para inspirar a sus seguidores, genera una visión a futuro y atractiva para sus seguidores, equivalentemente, comunica oportunamente sus ideales de modo convincente con actos positivos y palabras; demostrando competencias socioemocionales para conseguir involucramiento, se caracteriza por ser un líder transformador positivo en situaciones críticas, inspira, impulsa para generar motivación, el pensamiento crítico y permite desplegar algunas acciones más relevantes:

- Promueve la reflexión crítica acerca de la trascendencia de su desempeño en el logro de las expectativas y propósitos.
- Promueve el razonamiento y el pensamiento crítico para mejorar su desempeño en formación en servicio.
- Genera interés para trabajar en equipo para el logro de los propósitos colectivos de la organización.

### **C. Tolerancia.**

El líder es un escucha activo y es buen comunicador fuerte. Se preocupa por la ayuda, proporcionar retos y oportunidades, se interesa para que los seguidores se desarrollen profesionalmente y hagan carrera en la organización” (p. 26). En efecto, significa mostrar tolerancia a la diversidad cultural, étnico, religioso, social, entre otros; no precisa soportar emociones negativas que generan dolor, ansiedad, tensión, miedo y estrés, de igual forma, es la capacidad socioemocional para aceptar a los demás que piensan diferente; implica comprender y respetar las ideas y pensamientos de los demás y los actos cuando resultan opuestos a los propios, no podemos confundir tolerancia con apatía, para poder tolerar se debe comprender los pensamientos de la otra persona y ganarse respeto;

concluyentemente la tolerancia es una virtud se logran evitar los conflictos; ser tolerante significa situarse frente a una posición contraria que puede generar un conflicto; según esta definición debemos tomar en cuenta las necesidades de cada persona para orientar según su habilidad, es decir, el líder transformador actúa como entrenador, genera condiciones para aprender significativamente; es un líder que demuestra escucha activa y sabe delegar diligentemente, retroalimenta formativamente, está siempre pendiente, es empático, demuestra capacidad para generar retos y desafíos. En síntesis, el líder transformador es un comunicador, sabe reconocer buenas actitudes, regular las habilidades socio emocionales en la solución de situaciones conflictivas.

### **2.2.9. Principios del Liderazgo Transformacional.**

El liderazgo transformacional se rige en los siguientes principios, los cuales se manifiestan a continuación:

- Valorar las capacidades de sus seguidores. - Un líder transformacional logra obtener un mejor rendimiento de sus seguidores, puesto que piensa lo mejor de ellos.
- Desarrollar a cada miembro de su equipo individualmente. - El líder logra potenciar las habilidades de sus trabajadores mediante la enseñanza, de tal manera de que su nivel de rendimiento sea más elevado.
- Colocar al personal en su zona de fortaleza. - El líder transformador detecta las fortalezas de sus colaboradores y los ubica en las áreas acordes a lo que saben hacer.
- Dar ejemplo de la conducta que se desea. - El líder tiene que dar la iniciativa, puesto que sus seguidores optarán por imitar sus conductas, actitudes, creencias, éticas y valores.
- Transferir la visión. - El líder transformador tiene la capacidad de transmitir la visión de la empresa, haciéndolo con bastante pasión y entusiasmo lo que genera que los colaboradores se sientan comprometidos.
- Recompensar los resultados. - El líder transformacional les otorga recompensas en base a los resultados que han alcanzado sus seguidores, estos pueden ser los elogios tanto en privado como en público, promociones, ascensos, capacitaciones, etc.

- Dar satisfacción a sus seguidores. - Son las acciones del líder que provocan gratificación en su grupo de trabajo. Sus seguidores se sienten conformes con sus labores y con las decisiones que toma el líder, además que genera un buen clima organizacional para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Esfuerzo extra: Las acciones del líder transformador son las que provocan mayor participación de sus seguidores, en el que se sienten impulsados ante sus labores cotidianas. Sus seguidores se mantienen activos ante cualquier actividad que se le encomiende.
- Dar efectividad. - El líder transformacional hace que sus seguidores cumplan con los objetivos empresariales, formando grandes equipos de trabajo en el cual puedan laborar armónicamente y cumplan con lo programado empleando de manera adecuada los recursos disponibles.

#### **2.2.10. Características del Líder Transformacional.**

(Fishman, 2010), señala que “un líder transformacional posee una serie de características que hace que sus seguidores estén dispuestos al cambio de actitudes y habilidades cognitivas” (p.142). Las cuales se muestran a continuación:

##### **A. Visionarios.**

La característica de un líder transformador es que tenga la capacidad para crear una visión en la que permita vincular a sus seguidores con los planes a futuro, el líder plantea una serie de estrategias para alcanzar dicha visión, de tal forma que sus seguidores se sientan llenos de energía para que puedan alcanzarla, un aspecto relevante es que elimina las arcaicas creencias para adoptar los nuevos ideales que sean claras de comunicar a los demás. (Covey, 2012)

##### **B. Dignos de confianza.**

El líder transformacional promueve optimismo y confianza en sí mismos. Sus seguidores lo podrán apreciar como una persona apasionada y con altos índices de confianza que sea capaz de alcanzar con lo que se proponga, sin caer en la arrogancia, asimismo, esta confianza es derramada hacia sus seguidores para que trabajen en conjunto. (Bass, 2010)

##### **C. Respetuosos.**

El líder transformacional no solo piensa en él, sino también en las necesidades de sus colaboradores ya que cuenta con un alto nivel de empatía, escuchan con

atención las inquietudes que tienen sus colaboradores y clientes, además, si cometa errores, están dispuestos a repararlos con responsabilidad, de tal forma de no perjudicar a otros, ganándose el respeto y admiración por parte de sus seguidores. (Contreras, 2017)

#### **D. Seguros.**

El líder transformacional debe de mostrar seguridad en lo que dice y decide ante los ojos de sus seguidores, en este punto, el líder debe de cumplir con las promesas que ha ofrecido hacia sus colaboradores, puesto que, si no cumple con su palabra, dará una mala imagen ante sus seguidores y la confianza puede verse afectada por ello, estos líderes delegan tareas alcanzables a sus seguidores, puesto que cuentan con la seguridad de cumplir en el plazo establecido.

#### **E. Pensadores.**

En la toma de decisiones, los líderes son pensadores, por ende, ofrecen soluciones innovadoras ante un determinado conflicto, ellos saben afrontar los problemas con mucho razonamiento positivo, promoviendo la creatividad en la toma de decisiones. El líder se concentra en el que y en el porqué de los conflictos, no busca el quien fue responsable. Asimismo, su manera de pensar es bastante positiva, puesto que no existe nada imposible de lo que se pueda desafiar o cambiar.

#### **F. Carismáticos y éticos.**

Un líder transformador y carismático será capaz de influir en sus seguidores, promoviendo que sean cooperativos y dedicados en su trabajo. Son éticos, puesto que trata a todos sus seguidores por igual y siempre piensan en el bienestar de su gente de trabajo, sobre todo porque los acompañan para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

#### **2.2.11. Importancia del Liderazgo Transformacional.**

Para (Bass, 2010), afirma que “un líder es aquel que no sólo acompaña, sino muestra a sus seguidores la vía a transitar. El líder es guía, que encauza y orienta una ruta en el logro de los propósitos comunes” (p.147).

Para (Lorenzo, 2012), define que “el líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales” (p.66). No cabe duda, el líder transformador demuestra ejemplos concretos a imitar, es modelo en sus actos, son coherentes, auténticos y originales predispuestos a generar sinergia para trabajar en equipo

colaborativamente, expresan sus ideas por el bien común, genera retos y desafíos y busca estrategias para dar respuesta y solución, ostenta grandes ideales, son proactivos y dialógicos, toman la iniciativa, maneja un pensamiento complejo y sistémico para evaluar, prevé riesgos a futuro

Lussier y Achua (2010), argumentan que “el liderazgo transformacional desarrolla nuevas habilidades, talentos o destrezas, incrementan la autoestima de los seguidores” (p.14). En definitiva, el líder transformador ha generado nuevos cambios de estado de ánimo, por lo que la motivación será alta cada vez que quieran desempeñar sus actividades laborales. A continuación, se mencionan cualidades del liderazgo transformacional:

#### **A. Aprendizaje corporativo.**

Conforme vayan aplicándose los cambios, el líder transformacional va aprendiendo de cada proceso, además, no pretende eliminar los errores, sino los considera como oportunidades para aprender de ellos, fomenta el aprendizaje cooperativo y colaborativo en la regulación de la autonomía profesionalmente.

#### **B. Genera un adecuado clima.**

Al trabajar en un clima apropiado, las nuevas ideas surgirán de manera natural, de tal forma que todos sean partícipes de los nuevos cambios que se dan en la organización. Reforzamiento de equipos de trabajo: Los equipos de trabajo van mejorando conforme vayan implementándose el cambio, en este caso, el líder es más comunicador y los roles se van innovando.

#### **C. Incremento del nivel de compromiso.**

Los colaboradores se sentirán más comprometidos puesto que su motivación es alta. Al sentirse comprometidos la tasa de rotación disminuirá, ya que cumplen con sus actividades con mucho entusiasmo y serán más eficientes ante el cumplimiento de objetivos.

### **2.2.12. Gestión Educativa.**

La gestión educativa es el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes, así como garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. Esto se logra a través de las condiciones operativas, de la gestión de la práctica pedagógica y de la gestión del bienestar escolar. (Educación, 2014). Para comprender y mejorar la gestión educativa es necesario conocer sus distintas

dimensiones, en atención a los intereses, necesidades y características de los estudiantes, para garantizar una atención pertinente y de calidad.

**Tabla 2**

*Dimensiones de la gestión educativa.*

Gestión educativa	Descripción
Estratégica	Referida a la generación de una orientación clara y compartida de los fines y propósitos de la gestión educativa, a partir del cual se formulan objetivos y metas para la mejora.
Administrativa	Referida a las actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la gestión educativa, permiten que las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias se realicen de manera fluida y efectiva.
Pedagógica	Referida a la gestión pedagógica, es decir, el conjunto de actividades didáctica y recursos con mayor proximidad en el logro de aprendizajes.
Comunitaria	Referida al fomento de una gestión de la convivencia escolar sustentada en los enfoques del Currículo Nacional, que garanticen un espacio seguro para el aprendizaje y el desarrollo integral de las y los estudiantes.

**Fuente: Elaboración propia.**

La gestión educativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar diferentes procesos para que estos se concreten tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones educativas.

Una gestión educativa exitosa requiere actuar sobre cada una de estas dimensiones, de manera interconectada. Para ello, la o el director/a, en tanto líder transformacional y máximo responsable de la gestión educativa, se sirve de los

instrumentos de gestión para organizar, conducir y evaluar la gestión educativa hacia el logro de resultados. En ese sentido, los instrumentos de gestión son herramientas para definir, junto a la comunidad educativa, la dimensión estratégica que tendrá la gestión educativa. (Díaz, 2015)

Estos factores están relacionados a las características del estilo transformacional comprendida como la actitud para ejercer niveles óptimos de voluntad en el logro de resultados, también el estilo transformacional es un proceso que influye e impulsa a realizar actividades creativas motivadas por sus creencias e ideas; cabe mencionar el desempeño docente se expresa en el conjunto de pensamientos, valores y actitudes que permiten actuar y relacionarse con los otros adecuadamente en un contexto determinado; es decir, es la vocación, el dominio y orden que presenta el docente para acompañar y brindar soporte socioemocional al estudiante empleando diversas estrategias para desarrollar habilidades blandas. La gestión educativa es la práctica que realiza el director y los docentes en el logro de los objetivos pedagógicos pre establecidos. Se requiere reunir información que permita la toma de decisiones para mejorar y fortalecer la gestión escolar. Constituye una herramienta clave para mejorar los procesos pedagógicos y didácticos. (Alvarado, 2012)

### **2.2.13. La planificación en la Gestión Educativa.**

La planificación es un proceso fundamental de la gestión administrativa, implica ante todo previsión, parte del diagnóstico de necesidades, formulación de políticas, misión, visión, objetivos, fijación de metas y previsión de recursos; estos elementos son primordiales y responden al contexto de la institución para la cual se planifica, en consideración a ello, se definen los cursos de acción y se seleccionan los medios para llevar a cabo las acciones que permiten lograr los objetivos.

Sobre este punto, (Diez, 2000), afirman que “la planificación constituye la función más importante del proceso administrativo. Es esencial para que las organizaciones logren objetivos y mejores niveles de rendimiento, incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización”. (p. 154).

La planificación es clave para lograr objetivos. Al planificar, se realiza una proyección sobre lo que deseamos para futuro, lo que nos permite materializar ese objetivo; sin embargo, como no nos es posible controlar totalmente lo que va a pasar, es muy probable que, en el camino, surjan imprevistos que demanden que



el plan se ajuste y se adapte a las nuevas circunstancias u oportunidades. (Tafur, 2013)

Es importante planificar porque incentiva la acción y permite determinar las metas por alcanzar. Al tener objetivos claros, las estrategias trazadas resultan más precisas y efectivas; asimismo, permite anticipar los posibles problemas y soluciones favoreciendo el éxito del trabajo.

#### **2.2.14. La Organización en la Gestión Educativa.**

La organización como proceso conlleva a un encadenamiento de acciones orientadas por el qué y cómo ha de hacerse, de modo que exista un método para la aplicación de procedimientos, estrategias y técnicas en la instrumentación de las operaciones. Implica la adecuada disposición de los elementos (medios, personas) necesarios para la conducción y mantenimiento de un sistema, en el que todos los miembros cumplan su contenido con eficacia y calidad.

La organización del trabajo en los centros educativos conlleva a una acción deliberada y cuidadosa dado que constituye un entorno de aprendizaje en todas sus dimensiones. “Una escuela es un ambiente que un grupo de personas ordena para 36 estimular el aprendizaje, y contribuir a la formación de los miembros que en él participan” (Amarante, 2001).

Organizar la actividad escolar implica organizar el ámbito para la vida del estudiante, disponiendo de los recursos y estructurando situaciones para la expresión de los diferentes potenciales creadores y se sienta motivado, animado y apoyado en sus esfuerzos asociados a la adaptación, aprendizaje, construcciones y rendimiento; “no perseguido y ahogado por sistemas rígidos y autoritarios que matan toda iniciativa y que conducen a la rutina”. (Gonzales, 2002). El estudiante constituye el componente curricular de mayor fuerza, y es él, quien justifica los deliberados esfuerzos que se hacen para su formación.

#### **2.2.15. La Dirección en la Gestión Educativa.**

Dirigir una organización social, implica ponerla a funcionar a partir de una estructura organizativa para guiarla desde el sitio donde hoy se encuentra, hacia un lugar mejor en el futuro. La dirección es la expresión integrada entre recursos, estructura y estrategia, que se sintetizan en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo. En este sentido, la dirección marca la orientación a la acción concreta y simultánea a la ejecución de las actividades; es el proceso de

gestión que hace posible la planificación y la organización a través de la programación, desarrollo y monitoreo de los procesos de las personas que intervienen como responsables e implicadas en los mismos.

Para (Lepeley, 2003), afirma que “la satisfacción de necesidades básicas, afectivas, económicas y espirituales, permiten cimentar las bases humanas y afectivas que son imprescindibles para implementar con éxito una gestión de calidad”.( p. 24). Es cierto, la dirección escolar tiene carácter complejo, del director depende el acierto o fracaso de los planes y la organización de los mismos. Resulta difícil manejar personas, el director de toda institución educativa deberá cultivar y respetar al elemento humano en todas sus fases y manifestaciones, deberá tratarlo en un estado de autoestima que le permita el mejor rendimiento y disposición de elevar la calidad de la enseñanza, la de los alumnos y, con ello, el medio donde se desenvuelve.

#### **2.2.16. La Evaluación en la Gestión Educativa.**

En los últimos años, la evaluación se ha convertido en un tema de interés en las instituciones educativas; trascendiendo como proceso de valoración ha ampliado su espacio y cualquier actividad, proceso, gestión, comportamiento y desempeño puede ser evaluado en los diversos ámbitos de operación y actuación de una organización social.

(Alvarado, 2012), afirma que “la evaluación centrada en el aprendizaje, o en el rendimiento del alumno. Hoy se habla de planes de evaluación, criterios de evaluación, evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación del sistema educativo” (p.17). En efecto, la evaluación como proceso de la gestión administrativa, tiene entre los elementos básicos que la definen: el control, el monitoreo y el seguimiento; específicamente, los insumos, acciones, procesos y resultados, producto de la dinámica organizacional inteligente.

#### **2.2.17. Los Compromisos de la Gestión Educativa.**

Los compromisos de la gestión educativa ocupan un rol central en la planificación, ejecutada a través de los instrumentos de gestión, y en la toma de decisiones para la mejora.

La gestión educativa es el conjunto de acciones planificadas y relacionadas entre sí que movilizan a toda la comunidad educativa. La sinergia de estas acciones permite alcanzar los resultados esperados: el logro de aprendizajes, y el

aseguramiento del acceso y permanencia en la educación básica de las y los estudiantes. (MINEDU, 2014). En efecto, son estándares que permiten convertir y operacionalizar, de manera sostenible, la definición, dimensiones y propósito de la gestión educativa en indicadores y prácticas concretas. El Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU, menciona que en total son cinco los compromisos de gestión educativa

- Compromiso de gestión educativa 1: Desarrollo integral de las y los estudiantes
- Compromiso de gestión educativa 2: Acceso de las y los estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa
- Compromiso de gestión educativa 3: Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE
- Compromiso de gestión educativa 4: Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del Currículo Nacional.
- Compromiso de gestión educativa 5: Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes.

Los compromisos de la gestión educativa están divididos en compromisos de resultado (CGE 1 y 2) y compromisos de las condiciones para el funcionamiento (CGE 3, 4 y 5). Existe una relación causal entre ambos tipos de compromiso, de manera que, si la Institución Educativa mejora en las condiciones de funcionamiento, entonces se lograrán los resultados óptimos y sostenibles. Los instrumentos de gestión educativa. permiten organizar, conducir y evaluar la gestión de la escuela hacia el logro de resultados, asilo que facilita el rol directivo. En ese sentido, plasman la ruta que orienta la gestión educativa. Al mismo tiempo, son herramientas para definir, junto a la comunidad educativa, la dimensión estratégica que tendrá la escuela y conducen los esfuerzos de la comunidad.

**Tabla 3**

*Los instrumentos de gestión educativa.*

<b>Documento</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Contenido</b>	<b>Vigencia</b>
------------------	------------------	------------------	-----------------

Proyecto Educativo Institucional (PEI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar la gestión escolar a mediano plazo</li> <li>- Lograr mejoras en el desarrollo de los aprendizajes, y asegurar el acceso y permanencia de las y los estudiantes en la Educación Básica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad de la IE</li> <li>- Diagnóstico de la gestión escolar de la IE</li> <li>- Objetivos y metas</li> <li>- Propuesta pedagógica</li> <li>- Propuesta de gestión</li> </ul>	3 – 5 Años
Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar los procesos pedagógicos de la IE para el desarrollo de los aprendizajes establecidos en el CNEB</li> <li>- Brindar indicaciones referidas a los modelos de servicio educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de estudios</li> <li>- Orientaciones pedagógicas</li> </ul>	Anual
Reglamento Interno (RI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regular la organización y funcionamiento integral de la IE para promover una convivencia escolar democrática y un clima favorable a los aprendizajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pautas de actuación y comunicación</li> <li>- Normas de convivencia de la IE</li> </ul>	Anual
Plan Anual de Trabajo (PAT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concretar los objetivos y metas del PEI estableciendo actividades o tareas y responsables considerando los roles de los miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de actividades</li> <li>- Calendarización de horas lectivas</li> </ul>	Anual

**Fuente: Minedu, 2020.**

En definitiva, transferir la gestión educativa y de procesos pedagógicos, admite tomar decisiones en base a datos bien sistematizados, este permite establecer planes de mejora en la gestión educativa y escolar donde el equipo

directivo y docentes diseñan y formulan los planes en base a los objetivos y metas , siempre enfocando los desempeños que serán evaluados a través de estrategias pertinentes para atender a las necesidades identificadas, es decir que la formulación de los planes estratégicos, tienen la característica de ser planificadas y proactivas, enfocados en el logro de metas y planes de mejora, como hemos visto hasta ahora, el uso reflexivo de los datos puede traer muchos beneficios y mejoras para la gestión educativa de la institución educativa, que posibilitan que las y los estudiantes mejoren el logro de sus aprendizajes.

En síntesis, Las comunidades de aprendizaje profesional en la gestión educativa son, actualmente, uno de los medios más relevantes para construir un entorno de aprendizaje, y desarrollo para los docentes, que logra mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

#### **2.2.18. Dimensiones de la Gestión Educativa.**

Las carreras profesionales evolucionan en correspondencia a los nuevos cambios que genera la sociedad del conocimiento, porque surgen nuevas exigencias y formas de trabajo más especializados, se requieren usar conocimientos científicos actualizados para conocer, describir y explicar una situación problemática. En este contexto el desempeño docente presenta diversas dimensiones para fortalecer y mejorar su formación en servicio, además, pone énfasis en la calidad, pertinencia y eficacia de las actividades auténticas que despliegan, también se delimita a las estrategias, metodologías, recursos y medios para fomentar experiencias de aprendizajes enmarcados en el paradigma contemporáneo del enfoque socio constructivista, intercultural e inclusivo. (Leithwood, 2010)

Según (MINEDU, 2015), explica que “La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico práctica y le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol” (p. 147). Obviamente, el docente para realizar el juicio pedagógico debe dominar referentes teóricos, científicos y normativos para reconocer la existencia de distintas formas y modos de aprendizajes; asimismo para identificar necesidades para valorar evidencias y retroalimentar a los estudiantes.

Según (Romero, 2021), reconocen cinco dimensiones de un liderazgo eficaz con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes, en esta investigación inclinamos nuestro estudio en estas dimensiones que son:

#### **A. Establecer metas y expectativas (Gestión Institucional)**

El liderazgo pedagógico tendrá efecto sobre los resultados de los estudiantes si se pone énfasis en los propósitos de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la institución educativa, estas tienen que impregnarse en todo el acto educativo, de allí la necesidad de generar un consenso de los docentes sobre ellas. Estas expectativas y metas, así como los logros que se van alcanzando, serán conocidos y transferidos por todos. (MINEDU, 2016).

#### **B. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente (Gestión Pedagógica)**

Según (MINEDU, 2015), afirma que “los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento” (16).

#### **C. Obtención y mantención de recursos de manera estratégica (Gestión Administrativa)**

Los recursos de una organización, como son los humanos, son la parte importante para la consecución de ciertos objetivos, si estos recursos, no es posible componer el camino direccionado a las metas. Es necesario obtener el recurso en forma de estrategia, ya que, incluye componentes como la destinación de insumos, contratación de personal calificado además de la asignación monetaria a las diferentes proposiciones que se lleven a cabo; que conlleva a asegurar los recursos y la distribución con propósitos instruccionales. (Díaz, 2015). Es decir, es necesario organizar la institución educativa para que la práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en los procesos de enseñanza y aprendizajes, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes. Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleja en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, tanto de los padres y madres como políticas. Asimismo, la implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante el monitoreo y acompañamiento, proporcionando la evaluación formativa

y la retroalimentación a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje, coherencia y pertinencia de los propósitos de aprendizajes que respondan a las necesidades reales de las y los estudiantes.

La gestión educativa contribuye de manera importante, al mejoramiento del aprendizaje escolar, dado que tiene influencia en las prácticas de aula que es, a su vez, la influencia más relevante en la institución educativa es para el logro de aprendizajes, las y los estudiantes tienden a aprender más cuando la gestión educativa prioriza las competencias y técnicas apropiadas de calidad, como un currículo bien diseñado (Torres, 2015). Entonces, podemos decir que las acciones de liderazgo del directivo enfocado en la gestión educativa son las que mayor éxito tienen en los propósitos de la institución educativa. Estas acciones tienen, como características, una orientación no conformista sino de desarrollar un liderazgo transformacional en la gestión educativa, siempre con el objetivo de lograr que los estudiantes aprendan en un entorno cómodo y agradable. Por ello, queda claro que fortalecer el potencial pedagógico del docente en aula tiene relación directa con la presencia de quien ejerce un rol directivo sea director/a o un subdirector y que, además, fomente una cultura de mejora continua en la escuela. De hecho, los sistemas educativos en el mundo que tienen mejores resultados en los logros de aprendizaje, justamente, son quienes motivan a los directivos a concentrarse en un liderazgo transformador enfocado en la mejora de los logros de los aprendizajes. Por otro lado, quienes no tienen tan buenos resultados les piden a sus directivos tener más tiempo invertido en tareas que no tienen relación directa con los aprendizajes.

Es la capacidad de articular crear, conceptualizar, promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos, las personas constantemente estamos educando y aprendiendo donde la educación es una de las bases para el desarrollo. (Leith Wood, 2010). No cabe duda, el desafío es movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. También refieren a los líderes pedagógicos apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales. Es decir, la noción del líder como catalizador es importante de subrayar, similar situación ocurre con la influencia de un buen líder.

### **2.2.19. El Monitoreo y Acompañamiento en el Fortalecimiento de la Gestión Educativa.**

El monitoreo y acompañamiento es una estrategia orientada a generar cambios en los actores involucrados con el desarrollo pedagógico. De esta forma, se toma como punto de partida la práctica cotidiana de los directores y docentes para crear espacios de reflexión y compromisos que favorezcan la mejora de la calidad educativa. El monitoreo y acompañamiento se realizará con el enfoque crítico reflexivo porque confiere a los involucrados la capacidad de reconocer sus avances, dificultades, posibilidades y proyectar nuevas formas mejoradas de desempeño. (MINEDU, 2016). Es decir, promueve la autonomía progresiva del director y docente, así como el hábito de la reflexión continua antes y durante sobre la acción ejecutada.

Desde este enfoque los directores y docentes son incentivados a utilizar estrategias metacognitivas y autorreguladoras que le permitan continuar aprendiendo por sí mismos; para ello se utiliza preguntas significativas que permitan la reflexión y crítica de lo actuado. De la misma forma, permite efectuar proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico para levantar información que nos permita clarificar, valorar, expresar inquietudes, proponer sugerencias y recomendaciones, a la par, admite sistematizar la información, identificando las fortalezas y aspectos críticos del monitoreado, en definitiva, estos procesos permiten la reflexión crítica y la asunción de compromiso para deconstrucción de la práctica pedagógica o de la gestión escolar.

### **2.2.20. Gestión Educativa Orientada al Logro de Aprendizajes previstos en el Perfil de Egreso.**

Generación de espacios de trabajo colegiado diversos y otras estrategias de acompañamiento pedagógico para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de las y los docentes, y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de las y los estudiantes, Monitoreo de la práctica pedagógica docente utilizando las Rúbricas de Observación de Aula u otros instrumentos para recoger información sobre su desempeño, identificar fortalezas y necesidades, y realizar estrategias de fortalecimiento. (MINEDU, 2015). Esta práctica aplica preferentemente en las II. EE. con directiva/o sin aula a cargo, Desarrollo de estrategias para atención a estudiantes en riesgo de



interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa, Implementación de estrategias de difusión de los enfoques del CNEB a toda la comunidad educativa Implementación de estrategias de desarrollo de competencias docentes y de desarrollo profesional en el ámbito pedagógico

### **2.2.21. El Liderazgo Pedagógico en la Gestión Educativa.**

Las demandas educativas del siglo XXI hacen necesario cuestionar y replantear los modelos tradicionales de gestión y liderazgo en las escuelas. En este contexto, investigaciones en diversas partes del mundo han explorado el impacto del directivo en los resultados y desarrollo de las y los estudiantes. En relación con este punto, la experiencia e investigación de sistemas educativos exitosos sitúa al liderazgo escolar como segundo factor de influencia en los aprendizajes después de la acción docente. (Bass, 2010).

Las instituciones educativas que logran mejores aprendizajes en las y los estudiantes tienen como característica común contar con un sólido liderazgo por parte del/de la director/a y su equipo, quienes dedican la mayor parte del tiempo a actividades vinculadas directamente con la mejora de la enseñanza. Este tipo de gestión es propia de una o un líder pedagógico. (Alvarado, 2012).

Un líder pedagógico influye en otras y otros para dirigir los esfuerzos a la mejora del aprendizaje de los estudiantes. En las condiciones actuales de muchas escuelas, en muchos casos, es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, pero ejercer un liderazgo pedagógico supone ir más lejos, induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas. El liderazgo pedagógico se caracteriza por considerar a la y al estudiante, y sus aprendizajes como el objetivo central de la gestión escolar. (Díaz, 2015). Este proceso implica organizar a la escuela y gestionar las condiciones para que docentes y estudiantes puedan desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje en un contexto óptimo.

El líder pedagógico provee de una dirección a la comunidad educativa y orienta los recursos de la escuela para lograr aprendizajes de calidad. En definitiva, las prácticas que caracterizan a un líder pedagógico es que promueven y participan en la planificación, coordinan y evalúan los procesos y resultados, gestionan estratégicamente los recursos y talentos humanos en el logro de las metas y expectativas comunes.

### **2.2.22. Practicas Pedagógicas en la Gestión Educativa.**

La práctica pedagógica se concibe como un proceso de auto reflexión, que se convierte en el espacio de conceptualización, investigación y experimentación didáctica, donde el estudiante aborda saberes de manera articulada y desde diferentes disciplinas que enriquecen la comprensión del proceso educativo y de la función docente en el mismo. Este espacio desarrolla en el estudiante de licenciatura la posibilidad de reflexionar críticamente sobre su práctica a partir del registro, análisis y balance continuo de sus acciones pedagógicas, en consecuencia, la práctica promueve el desarrollo de las competencias profesionales de los futuros licenciados. (Educación, 2014). Las prácticas pedagógicas son las variadas acciones que el docente ejecuta para permitir el proceso de formación integral en el estudiante, el docente debe ejecutar acciones tales como: enseñar, comunicar, socializar experiencias, reflexionar desde la cotidianidad, evaluar los procesos cognitivos y aún, el relacionarse con la comunidad educativa.

El profesor involucrado en el estudio de los fenómenos educativos y el ejercicio de la docencia, puede plasmarse desde múltiples aproximaciones disciplinarias, dada la complejidad que presentan no solo la explicación de los procesos de aprendizaje y desarrollo personal involucrado, sino la necesidad de disponer tanto de un marco de referencia interpretativo como estrategia de intervención específica que le permita orientar la reflexión y la práctica. (Hernández Sampieri, 2017).

### **2.2.23. Dimensiones de la Práctica Pedagógica del Docente.**

Al considerar la práctica docente como una trama compleja de relaciones, se hace necesario distinguir algunas dimensiones para un mejor análisis y reflexión.

#### **A. Dimensión Personal.**

El profesor ante todo es un ser humano, por tanto, la práctica docente es una práctica humana. El docente debe ser entendido como un individuo con cualidades, características y dificultades; con ideales, proyectos, motivaciones, imperfecciones. Dada su individualidad, las decisiones que toma en su quehacer profesional adquieren un carácter particular. En este ámbito, la reflexión se dirige a la concepción del profesor como ser histórico, capaz de analizar su presente con miras a la construcción de su futuro. Es importante mirar la propia historia personal, la experiencia profesional, la vida cotidiana y el trabajo, las razones que motivaron

su elección vocacional, su motivación y satisfacción actual, sus sentimientos de éxito y fracaso, su proyección profesional hacia el futuro. (Contreras, 2017).

### **B. Dimensión Institucional.**

La escuela constituye una organización donde se despliegan las prácticas docentes. Constituye el escenario más importante de socialización profesional, pues es allí donde se aprenden los saberes, normas, tradiciones y costumbres del oficio. En este sentido, “la escuela es una construcción cultural en la que cada maestro aporta sus intereses, habilidades, proyectos personales y saberes a una acción educativa común”. La reflexión sobre esta dimensión enfatiza las características institucionales que influyen en las prácticas, a saber: las normas de comportamiento y comunicación entre colegas y autoridades; los saberes y prácticas de enseñanza que se socializan en el gremio; las costumbres y tradiciones, estilos de relación, ceremonias y ritos; modelos de gestión directiva y condiciones laborales, normativas laborales y provenientes del sistema más amplio y que penetran en la cultura escolar. (MINEDU, 2016)

### **C. Dimensión Interpersonal.**

La práctica docente se fundamenta en las relaciones de los actores que intervienen en el quehacer educativo: alumnos, docentes, directores, madres y padres de familia. Estas relaciones son complejas, pues los distintos actores educativos poseen una gran diversidad de características, metas, intereses, concepciones, creencias, etc. La manera en que estas relaciones se entretajan, constituyendo un ambiente de trabajo, representa el clima institucional que cada día se va construyendo dentro del establecimiento educativo. El análisis de esta dimensión supone una reflexión sobre el clima institucional, los espacios de participación interna y los estilos de comunicación; los tipos de conflictos que emergen y los modos de resolverlos, el tipo de convivencia de la escuela y el grado de satisfacción de los distintos actores respecto a las relaciones que mantienen. (MINEDU, 2016) No cabe duda, es fundamental analizar la repercusión que tiene el clima escolar en la disposición de los distintos miembros de la institución: docentes, directivos, administrativos, apoderados y estudiantes.

### **D. Dimensión Social.**

(MINEDU, 2016) afirma que “la dimensión social [...] al conjunto de relaciones que se refieren a la forma en que cada docente percibe y expresa su tarea como agente

educativo cuyos destinatarios son los sectores sociales” (14). La dimensión social se relaciona con la demanda social hacia el quehacer docente, con el contexto socio-histórico y político, con las variables geográficas y culturas particulares. Por otro lado, es esencial rescatar el alcance social que las prácticas pedagógicas que ocurren en el aula tienen desde el punto de vista de la equidad, el análisis de esta dimensión implica la reflexión sobre el sentido del quehacer docente, en el momento histórico en que vive y desde su entorno de desempeño. También, es necesario reflexionar sobre las propias expectativas y las que recaen en la figura del maestro, junto con las presiones desde el sistema y las familias. Es necesario, asimismo, reflexionar sobre la forma que en el aula se expresa la distribución desigual de oportunidades, buscando alternativas de manejo diferentes a las tradicionales.

#### **E. Dimensión Didáctica.**

(MINEDU, 2016), afirma que “el rol del docente como mediador de los procesos de enseñanza, orienta, dirige, facilita y guía la interacción con el saber colectivo organizado para que construyan su propio conocimiento” (16). En este sentido, la función del profesor, en lugar de transmitir, es la de facilitar los aprendizajes que los mismos estudiantes construyan en la sala de clases. El análisis de esta dimensión se relaciona con la reflexión sobre la forma en que el conocimiento es presentado a los estudiantes para que lo recreen, y con las formas de enseñar y concebir en proceso educativo. Con este fin, es necesario analizar: los métodos de enseñanza que se utilizan, la forma de organizar el trabajo con los alumnos, el grado de conocimiento que poseen, las normas del trabajo en aula, los tipos de evaluación, los modos de enfrentar problemas académicos y, finalmente, los aprendizajes que van logrando los alumnos.

#### **F. Dimensión Ética.**

La práctica docente no es neutra, inevitablemente conlleva un conjunto de valores, cada profesor, en su práctica educativa, manifiesta de modo implícito o explícito sus valores personales, creencias, actitudes y juicios. En definitiva, el maestro va mostrando sus visiones de mundo, sus modos de valorar las relaciones humanas, el conocimiento y sus maneras de guiar las situaciones de enseñanza, lo que constituye una experiencia formativa. (MINEDU, 2016)

#### **2.2.24. Marco del Buen Desempeño Directivo.**

En cuanto a las dimensiones del Marco del Buen Desempeño Directivo se han establecido por el Ministerio de Educación las siguientes:

##### **A. Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.**

Hace referencia a la utilización óptima del tiempo pedagógico en el cumplimiento de las actividades dentro de las sesiones de aprendizaje. Es la priorización de las actividades que servirán a los estudiantes para que construyan sus aprendizajes, siempre acordes con el uso de metodología apropiada, así como de herramientas pedagógicas, materiales y recursos que se encuentren disponibles a nivel institucional. (MINEDU, 2014)

##### **B. Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje.**

Esta dimensión se refiere al conjunto de los insumos pedagógicos, dentro de los cuales están las rutas de aprendizaje, el diseño curricular, las orientaciones básicas para elaborar la programación curricular y las diferentes sesiones de aprendizaje que son las fuentes que el docente consulta y toma como guías de orientación para hacer posible el dominio de la autorreflexión crítica que le permita elaborar sus programaciones curriculares y unidades didácticas. (MINEDU, 2014)

##### **C. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.**

Es el uso de los materiales educativos que permite que el transcurso de enseñanza - aprendizaje en los distintos niveles educativos, pueda lograr el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en los diferentes niveles de concretización personal. Los recursos educativos tienen funciones establecidas y son los que motivan y hacen posible el desarrollo de los aprendizajes en cada uno de los estudiantes. (MINEDU, 2014)

##### **D. Gestión del clima escolar.**

Se refiere proyectar, ejecutar actividades y funciones que permitan la adquisición de elementos básicos que ayuden a fomentar las buenas relaciones entre los actores educativos internos y externo, puesto que, el proceso de enseñanza - aprendizaje está centrado en el estudiante y es por quien se lleva cabo todas las actividades planificadas, buscando su satisfacción en los aspectos individuales, emocionales y actitudinales. (MINEDU, 2014)

### **2.2.25. Rol del Docente en la Gestión Educativa.**

Siguiendo a (Vygotsky, 1999), declara que “el docente como mediador no debe dar respuestas al estudiante, sino debe actuar como agente entre el objeto y el sujeto, suscitando actividades auténticas de alta demanda cognitiva para generar experiencias de aprendizajes” (p.122). El docente mediador hace de intermediario, brinda ayuda para descubrir y transitar de la zona próxima al potencial, identifica necesidades, determina propósitos de aprendizajes, formular situaciones significativas, adoptar estrategias y recursos didácticos para desplegar habilidades del pensamiento de orden superior “el razonamiento, el pensamiento crítico y la creatividad”.

(MINEDU, 2015), dice que “El docente en el aula es un mediador, ofrece espacios para combinar conocimiento, capacidades y actitudes para el logro de las competencias” (p.123). Este análisis nos permite delimitar el nuevo rol del docente; la función es generar nuevas vías para el descubrimiento, es decir, debe acompañar para la mejora de su autoestima y autorregulación.

(MINEDU, 2015), dice que “el docente como orientador debe realizar actividades y/o tareas auténticas de acompañamiento y monitoreo, para que el estudiante alcance un nivel alto en su desempeño” (p.12). El rol del docente dentro del aula es ser un tutor, que brinda atención personalizada según los intereses, ritmos, estilos y necesidades de aprendizajes, debe crear y descubrir estrategias para orientar la formación de la autonomía de los estudiantes enmarcados en el enfoque socio constructivista.

Según (Tobón, 2015), explica que “determinar el desempeño del docente ha sido y es una tarea compleja, los cambios y nuevos paradigmas dan lugar a los nuevos enfoques y teorías de aprendizaje” (p.12). Este permitirá definir el perfil docente, fortalecerá su dominio y especialización para diseñar experiencias de aprendizajes y tareas auténticas, asimismo, generara condiciones para desplegar habilidades socioemocionales; para que los estudiantes se reconozcan y puedan expresar ideas, creencias y sentimientos, de forma directa, sin miedo al error, generar actividades para regular el comportamiento, involucra acordar democráticamente normas de convivencia y los acuerdos colectivos siempre respetando las diferencias, promoviendo la indagación, curiosidad y la criticidad en la búsqueda de soluciones originales, suscitar una participación activa involucra compromiso y

responsabilidad de los estudiantes según sus creencias, valores y niveles de aprendizajes.

Siguiendo a (Tobón, 2014), señala que “prestar atención a las fortalezas y errores, es clave para mejorar las experiencias de aprendizajes, de igual forma permite brindar soporte a nivel individual y grupal” (p.46). Resulta claro, implica observar, analizar, comentar, describir y retroalimentar en forma oral y escrita el desempeño, utilizando pertinentemente diversas técnicas e instrumentos para valorar los niveles de desarrollo de las competencias tomando como referente las descripciones de los estándares de aprendizajes, guía el uso adecuado de los materiales didácticos que favorezcan transitar por diversas representaciones a nivel vivencial, concreto, pictórico, gráfico y simbólico en el desarrollo de experiencias de aprendizaje, planteando situaciones retadoras que genere interés y esfuerzo en la construcción de un aprendizaje significativo.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

#### **A. Líder**

Es una persona que influye positivamente en sus seguidores, orienta y presenta habilidad para convencer y conmueve las actitudes en el logro de los objetivos, produce resonancia, genera condiciones óptimas para interactuar empáticamente y moviliza las actitudes en la mejora de las relaciones interpersonales. (Díaz, 2015).

#### **B. Liderazgo transformacional**

Es un líder transformador que promueve a las personas a realizar y desplegar el mayor esfuerzo, en consecuencia, produce transformaciones a nivel actitudinal en los integrantes de los equipos, que representan a su vez, una fortaleza para el bien común. (Hurtado, 2016).

#### **C. Carisma**

Son habilidades que despliegan el líder transformador para entusiasmar, generar confianza y respeto, son personas extraordinarias que expresan honestidad, persuasión y principios morales, por cuanto, demuestran carisma y buenas intenciones, participan y se involucran activamente para trabajar en equipo y siempre demuestran coherencia en sus hechos. (Robbins, 2010).

#### **D. Inspiración**

Es aumentar el optimismo y el entusiasmo. El líder transformador genera interés, motivación e inspiración a los integrantes del equipo para alcanzar objetivos comunes y por ende para fortalecer un buen desempeño docente, asimismo, la inspiración permite transformar actitudes socioemocionales en las personas. (Fishman, 2010).

#### **E. Tolerancia**

Es la facultad que tiene el líder transformador para combinar diversas capacidades socioemocionales, permite usar diversas formas de comunicación considerando las características a nivel individual y colectiva. Ser tolerante implica exhibir escucha activo para comprender y responder las ideas y sentimientos, asimismo, demuestra simpatía y respeto para actuar con sentido ético en situaciones de oposición y conflictos de mucha exigencia (Alvarado, 2012).

#### **F. Estimulación intelectual**

(Bass, 2010), explica que “es fomentar nuevos enfoques para resolver problemas, se considera la inteligencia y la racionalidad, permite motivar a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes “. (p. 16). Según (Burns, 2001), afirma que “los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos” (p. 47).

#### **G. Gestión Educativa**

Es la organización inteligente que gestiona condiciones óptimas para planificar, dirigir y acompañar las acciones permite concretar los objetivos comunes de una institución educativa y fortalece el desempeño del equipo directivo y docentes, esta tarea se lleva a cabo en el trabajo cooperativo, técnicas, instrumentos de gestión en la formación académica, (MINEDU, 2014, p. 14).

#### **H. Gestión pedagógica**

La gestión pedagógica busca la formación permanente del ser humano y orienta su misión al logro de la realización plena de los individuos (Álvarez, 2009, p.16).

#### **I. Gestión institucional**

La gestión institucional permite liderar, propiciar la convivencia escolar; organiza la conformación y pone en marcha las diferentes acciones y responsabilidades del



gobierno escolar, para garantizar la participación de éste y de la comunidad educativa. (Correa, 2009, p.14)

#### **J. Gestión administrativa**

La gestión administrativa permite comprender una serie de acciones mediante el cual el directivo desarrolla las fases del proceso administrativo. (MINEDU, 2014, p. 15).

#### **K. Gestión comunitaria**

La gestión comunitaria genera vínculos culturales, sociales y afectivos, con los padres de familia, egresados y líderes. (MINEDU, 2014, p. 16).

### **Capítulo III**

#### **Hipótesis y variables**

##### **3.1. Hipótesis**

###### **3.1.1. Hipótesis General.**

El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

###### **3.1.2. Hipótesis Específicas.**

H1. El carisma se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

H2. La inspiración se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

H3. La estimulación intelectual se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

H4. La tolerancia se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

### 3.2. Operacionalización de Variables

#### 3.2.1. Definición Conceptual de las Variables.

##### A. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional como “un tipo de liderazgo que transforma a las personas y orienta y las oriente a una causa con significado noble; es decir, busca el desarrollo de las personas y se basa en principios morales elevados. (Bass, 2010)

##### B. Gestión educativa

La gestión educativa moviliza e influyen a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la institución educativa, mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales. (Chiavenato, 2010)

#### 3.2.2. Definición Operacional de Variables.

**Tabla 4**

*Resumen de preguntas por cada dimensión.*

Variable de estudio	Dimensión	Nº de preguntas
Liderazgo transformacional	Carisma	6
	Inspiración	6
	Estimulación intelectual	4
	Tolerancia	4
Gestión educativa	Gestión pedagógica	6
	Gestión Institucional	5
	Gestión Administrativa	5
	Gestión Comunal	4

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.3. Matriz de la Operacionalización de las Variables.

Título: Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 36003 de Primaria del Distrito de Huancavelica 2022.

Variables	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Instrumento
<b>X= Liderazgo transformacional I</b>	El liderazgo transformacional como “un tipo de liderazgo que transforma a las personas y orienta y las orienta a una causa con significado noble; es decir, busca el desarrollo de las personas y se	X1= Carisma	X5= Influye y seguridad para el logro de los objetivos en sus seguidores.	1. Cuando ingreso a mi Institución Educativa percibo la indiferencia e incomodidad de mis colegas. 2. Siento que mis colegas aceptan mis opiniones y orientaciones para solucionar sus conflictos.	Categórica Ordinal Escala de Likert <b>Equivalencias</b> : Muy excelente Excelente Bueno Regular Bajo	Cuestionario

basa en principios morales elevados. (Bass, 2010)

X6= Promueve un sentido de valor, respeto y orgullo en sus seguidores.

3. El apoyo que brindo a mis colegas cuando requieren ayuda, aceptan con agrado y manifiestan un sentimiento de orgullo e identificación con mi persona.

4. Los padres de familia asisten a las citaciones por obligación para hablar de sus hijos.

X7= Exterioriza admiración, respeto y

5. Cuando mis estudiantes se alborotan, prefiero alejarme

confianza en sus seguidores. del lugar y que sean ellos quienes resuelvan sus problemas.

6. Al ingresar a mi aula de clases, percibo en mis estudiantes miedo y nervios para iniciar la sesión.

X8= Atribuye 7. Cuando motivación en socializo las sus seguidores metas y para responder a expectativas institucionales, los desafíos. mis colegas se involucran a trabajar en equipo para lograr los

X2=  
Inspiración

propósitos  
comunes.

8. Cuando participo en reuniones, siento que mis opiniones son tomadas en cuenta porque doy alternativas de solución.

9. Los padres de familia siempre asumen responsabilidades para realizar acciones muy eficaces para apoyar a sus hijos.

X9= Manifiesta 10. Siento que capacidad para el director

aumentar siempre  
optimismo y considera mis  
entusiasmo de argumentos para  
sus seguidores. influir y  
transformar  
creencias e ideas  
en mis colegas.

11. Siento que  
los estudiantes  
muestran  
optimismo porque  
creen que sus  
intereses y  
necesidades de  
aprendizajes  
serán satisfechas.

12. Mis  
estudiantes  
siempre que les  
hablo de alguna  
situación se

		convencen y muestran interés para actuar con sentido ético.
	X10= Estimula el liderazgo transformador en la mejora de la superación personal respetando las ideas y opiniones.	13. Promuevo el desarrollo del razonamiento en la resolución de problemas usando el liderazgo transformacional.
X3= Estimulación intelectual		14. Demuestro escucha activa y empatía para que expresen sus ideas y opiniones
	X11= Estimula el desarrollo de las habilidades de orden superior el	15. El director siempre acepta las propuestas



razonamiento, la que doy en el  
creatividad en la trabajo colegiado.  
resolución de 16. Me siento  
problemas cómodo

dirigiendo un  
equipo de trabajo

X12= Exhibe 17. Cuando mis  
estabilidad colegas  
emocional, manifiestan  
tranquilidad y juicios, las analizo  
autoconocimient y nuestro  
o en sus actos. sensibilidad para

X4=

Tolerancia

fortalecer en la  
toma de  
decisiones.

18. Si mis  
colegas se  
equivocan,  
considero el  
ensayo error

como fortalezas  
de aprendizaje.

X13= Estimula y 19. Cuando el  
presta atención a director opina  
las necesidades ideas contrarias,  
de sus respeto sus  
seguidores. apreciaciones,  
aunque no  
coincidan con las  
mías.

X14= Orienta a 20. Cuando los  
sus seguidores estudiantes me  
que se aprende expresan  
tanto de los contrargumentos  
éxitos como de a lo que digo, los  
los errores. escucho, analizo  
y llego a un  
consenso.

---

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual y operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Y= Gestión educativa</b>	Es el cúmulo de actividades, tareas y responsabilidades que el docente cumple cotidianamente al planificar, implementar, conducir y evaluar teniendo en cuenta no sólo la capacidad cognoscitiva sino también las actitudes y valores del	Y1= Gestión pedagógica	Y5= Genera espacios para el trabajo colaborativo y cooperativo.	<p>1. Siento que mis colegas aceptan y acatan las orientaciones y recomendaciones para fortalecer su práctica pedagógica.</p> <p>2. Cuando brindo apoyo pedagógico a mis colegas aceptan con agrado y manifiestan un sentimiento de orgullo e identificación con mi persona</p> <p>3. Identifico las necesidades y fortalezas metodológicas de las y los docentes.</p>	<p>Categoría Ordinal Escala de Likert</p> <p><b>Equivalencias:</b></p> <p>Muy excelente Excelente Bueno Regular Bajo</p>	Cuestionario

educando. (Bass,  
2010)

evaluación de los aprendizajes. 4. Acompaño a los docentes que requieren acompañamiento socioemocional, afectivo y cognitivo.

Y7= Realiza el monitoreo y acompañamiento de las practicas pedagógicas de las y los docentes de 5. Promuevo el desarrollo de habilidades de orden superior en las y los docentes.

las y los docentes de manera continua y sostenida 6. Propicio diferentes formas de aprender (autoaprendizaje, aprendizaje cooperativo e inter aprendizaje) para que regulen su autonomía

Y2= Gestión  
institucional

Y8= Genero condiciones óptimas para trabajo en 7. Incorporo y promuevo el uso de las tecnologías para la gestión educativa.

equipo con las de los docentes a su cargo.

8. Promuevo la formulación de proyectos de innovación y experiencia exitosas en las y los docentes

Y9= Promueve un buen clima institucional para el trabajo colaborativo con las y los docentes.

9. Genero condiciones óptimas para trabajar los trabajos colegiados CAP.

Y10= Establece una relación afectiva y armónica con los actores de la institución educativa

10. Promueve relaciones interpersonales, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.

11. Mis docentes siempre que les hablo de

alguna situación se convencen y muestran interés para actuar con sentido ético.

- |   |   |
|---|---|
| Y11= Manejo eficaz de la infraestructura y con sentido ético los recursos financieros de la Institución | 12. Genero condiciones óptimas para mejorar los logros de aprendizajes  |
| Y3= Gestión Educativa. administrativa   | 13. Cuando socializo las metas y expectativas institucionales, mis colegas se involucran a trabajar en equipo para lograr los propósitos comunes. |
| Y12= Realizo el control óptimo del tiempo.  | 14. Demuestro actitudes y valores democráticos cuando doy a conocer las metas institucionales.  |

- Y4= Gestión comunal
- Y13= Rindo cuentas claras de los encargos y /o actividades a los actores de la Institución Educativa.
- Y15= Promuevo el logro de la satisfacción de la comunidad educativa.
15. Promueve relaciones interpersonales, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.
16. Mis docentes siempre que les hablo de alguna situación se convencen y muestran interés para actuar con sentido ético.
17. Efectuó alianza con aliados estratégicos para mejorar la gestión educativa.
18. Planifico adecuadamente las actividades curriculares

y extra en considerando  
el contexto

Y16= Promueve una buena comunicación con los actores de la comunidad

19. Involucro a los actores de la comunidad para solucionar problemas de la institución educativa.

20. Tomo en cuenta las ideas y propuestas de los actores de la comunidad en los propósitos comunes de la institución educativa.

---



## **Capítulo IV**

### **Metodología del estudio**

#### **4.1. Método**

Para (Kerlinger, 2018), afirma que “Es una metodología para obtener nuevos conocimientos, que ha caracterizado históricamente a la ciencia, y que consiste en la observación sistemática, medición, experimentación y la formulación, análisis y modificación de hipótesis”. (147). Por lo tanto, la aplicación del método científico permitió identificar y plantear el problema, formular y contrastar la hipótesis general y específicos con la finalidad de asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados.

De igual manera se utilizó el método deductivo, porque permitió desarrollar estrategias de razonamiento lógico, siendo que el inductivo utiliza premisas particulares para llegar a una conclusión general, y el deductivo usa principios generales para llegar a una conclusión específica. Ambos métodos son importantes en la producción de conocimiento. (Sauto, 2018).

#### **4.2. Enfoque**

La presente investigación es del enfoque cuantitativo, según (Alan y Cortez, 2017) tiene una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados.

#### **4.3. Alcance**

El alcance de la investigación es descriptivo, según (Hernández y Mendoza, 2018), este tipo de alcance tiene la finalidad de especificar las propiedad, conceptos, variables o hechos dentro de un contexto determinado, se recaba información sobre las variables para describirlos o caracterizarlos.

Asimismo tiene el alcance correlacional, al respecto (Hernández y Mendoza, 2018), mencionan que este tipo de investigación busca medir la relación existente entre las variables de estudio, en este caso las dos variables (valores personales y desempeño laboral), en un contexto en particular, asimismo los resultados de esta investigación permitirán determinar un grado de predicción.

#### **4.4. Tipo**

La investigación es del tipo aplicada, según (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018), este tipo de investigación es pragmática o utilitaria que utiliza y aprovecha los conocimientos para solucionar problemas de manera inmediata.

Este tipo de investigación se caracteriza porque toma en cuenta los fines prácticos del conocimiento. El propósito de este tipo de investigación es el desarrollo de un conocimiento técnico que tenga una aplicación inmediata para solucionar una situación determinada. (Escudero y Cortez, 2017).

#### **4.5. Nivel de la Investigación**

La presente investigación es descriptivo y correlacional según (Hernández Sampieri, 2017) en los estudios descriptivos únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

#### **4.6. Diseño de la Investigación**

El diseño fue no experimental, del tipo transversal, del tipo (descriptivo, correlacional) siguiendo a (Hernández y Mendoza, 2018), en la investigación no experimental no implica la manipulación de variables, y estas serán observadas y analizadas en su ambiente natural, es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas.

Los diseños transversales según (Hernández y Mendoza, 2018), recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, evalúan una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. Según (Hernández y Mendoza, 2018), los diseños transversales descriptivos, estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único. Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población; son estudios puramente descriptivos.

Al respecto (Valderrama, 2018), señala que “el diseño es descriptivo correlacional, porque determina el grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos” (p.148).

Los diseños transversales correlacionales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto.

En este sentido se analizarán dos variables:



M: Muestra

X=V<sub>1</sub>: Liderazgo transformacional

Y=V<sub>2</sub>: Gestión educativa

## 4.7. Población

### 4.7.1. La Población es Censal.

La población según (Hernández y Mendoza, 2018), es aquel conjunto que incluye todos los casos que poseen una serie de especificaciones o compartan características comunes.

Al respecto, la población del presente estudio estuvo conformada por las y los docentes de la Institución Educativa N° 36003 de primaria Huancavelica.

### 4.7.2. Muestra

Al respecto (Arias, 2018), explica que “la muestra es un subconjunto representativo de la población o universo” (p.123)

(Oseda, 2018), revela que “la muestra es una parte pequeña de la población que posee las principales características de aquella, como la población es relativamente pequeña” (p.185). Se trabajará con una muestra aleatorio y no probabilístico, estará conformado por todos los docentes de la institucion educativa N° 36003.

La muestra fue la misma población de estudio debido a que es un número manejable y posible de aplicar los instrumentos de recolección de datos sin ninguna dificultad a 18 damas y 12 varones, de 48 a 55 años de edad, de la Institución Educativa N° 36003 de primaria Huancaelica, con un total de 30 profesores nombrado y contratados.

## **4.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para realizar la recolección de datos es necesario desarrollar un plan detallado con los procedimientos que nos ayudaran a obtener los datos considerando nuestros objetivos. (Hernández Sampieri, 2017), para fines de la investigación se utilizará un cuestionario para medir la variable habilidades blandas y un cuestionario para la medición de la variable desempeño laboral. En este sentido a continuación se explica la técnica y los instrumentos a utilizar.

### **4.8.1. Técnica**

#### **A. La Técnica es la Encuesta**

Se utilizó la técnica de la encuesta. (Tobón, 2018), precisa que “es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información” (p.124).

#### **B. Instrumento**

La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de dos cuestionarios, (Bourke, Kirby y Doran, 2018) fundamenta que los cuestionarios son aquellos que consisten en un conjunto de preguntas relacionadas a las variables que se desean medir. Por otro lado, (Brace, 2018) indica que los cuestionarios deben estar alineados al problema y a las hipótesis de estudio citados en (Hernández & Mendoza, 2018) para fines de la investigación se utilizará un cuestionario que es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables sustentada por (Hernández, Fernández y Baptista 2017).

El cuestionario, es el instrumento que permitió recoger información y registrar la validez entre las variables de estudio fue el cuestionario de encuesta. (Tobón, 2018), afirma que “es un conjunto de preguntas sobre hechos o aspectos que interesan en una investigación o en cualquier actividad que requiera la búsqueda de información. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos” (p.149).

Para medir la variable liderazgo transformacional, se utilizó el cuestionario de encuesta para medir la apreciación referido a liderazgo transformacional. El instrumento estuvo conformado por 20 preguntas, las cuales evaluaron las 4

dimensiones del liderazgo transformacional, carisma, inspiración estimulación intelectual y tolerancia, medidas por la escala de Likert, del tipo acuerdo: Muy excelente (5) excelente (4) bueno (3) regular (2) y bajo (1)

Para medir la variable gestión educativa se utilizó el cuestionario de encuesta. El instrumento se conforma por 20 preguntas, las cuales evalúan las 4 dimensiones de gestión educativa: Gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y gestión comunal. medidas por la escala de Likert, del tipo acuerdo: Muy excelente (5) excelente (4) bueno (3) regular (2) y bajo (1)

#### 4.8.2. Instrumento para medir las dos Variables.

El instrumento a utilizar para la medición:

Este instrumento tiene un total de 40 ítems, los cuales están agrupados para medir las dimensiones respectivas, a los cuales los encuestados deben asignar una puntuación en escala de Likert de 1 a 5.

Esta escala permitirá medir la actitud de los docentes con respecto a un enunciado. Se da en escala de cuatro puntos, con extremas que van del “muy excelente” al “bajo”.

En el apéndice 3 se muestra el instrumento completo, el cual no ha tenido aplicación en el Perú.

### C. Validez de los instrumentos

Los instrumentos se validaron con la participación de 3 jueces expertos quienes brindaron su aprobación según como se muestra la tabla 03

**Tabla 5**

*Validación de expertos cuestionario de valores personales*

<b>N</b>	<b>Profesional validador</b>	<b>Grado de estudios</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Criterio de validación</b>
1	AMADOR SALVATIERRA OYOLA	MAGISTRE R	119	SATISFACTORIO
2	ROSIO SAMANIEGO	MAGISTRE R	114	SATISFACTORIO
3	PEDRO GURMENDI PARRAGA	DOCTOR	130	SATISFACTORIO

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

**Interpretación de la tabla:**

En tabla N°03 la validación de los tres expertos dio un promedio de 115 con un criterio de validación de satisfactorio.

**D. Confiabilidad de los instrumentos.**

Se realizó una prueba piloto del instrumento que se utilizaron en el estudio para ambas variables. Para lo cual se aplicó un piloto al cuestionario de 30 participantes con las mismas características de la muestra. Un instrumento es confiable cuando las mediciones hechas no varían significativamente, ni en el tiempo, ni por la aplicación a diferentes personas, que tienen el mismo grado de instrucción. La confiabilidad significa pues que una prueba, instrumento, merece confianza porque al aplicarse en condiciones iguales o similares los resultados siempre serán los mismos. (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018) Considerando que la confiabilidad es el grado en el cual los instrumentos aplicados a una muestra producen resultados consistentes y coherentes (Hernández & Mendoza, 2018). Por lo tanto para verificar la confiabilidad de los instrumentos se aplicó el alfa de cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

- K : El número de ítems (5 ítems).
- $\sum S_i^2$  : Sumatoria de las varianzas de los ítems.
- $S_t^2$  : La varianza de la suma de los ítems.
- $\alpha$  : Coeficiente Alfa de Cronbach.

**Tabla 6**

*Escala de interpretación de la confiabilidad.*

Intervalo	Descripción
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable

---

0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Confiabilidad perfecta

---

**Nota: Elaboración propia**

**Tabla 7**

*Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad*





Para las pruebas de hipótesis se utilizarán estadígrafos no paramétricos (paramétricos) como la Rho de Spearman ( $r$  de Pearson), las mismas que nos brindarán datos del logro de los objetivos correlacionales planteados.

El recurso para el análisis será el SPSS V.26.

## Capítulo V

### Presentación de los resultados

#### 5.1. Análisis de la información

#### Descripción de los resultados de la variable: Liderazgo Transformacional

**Tabla 9**

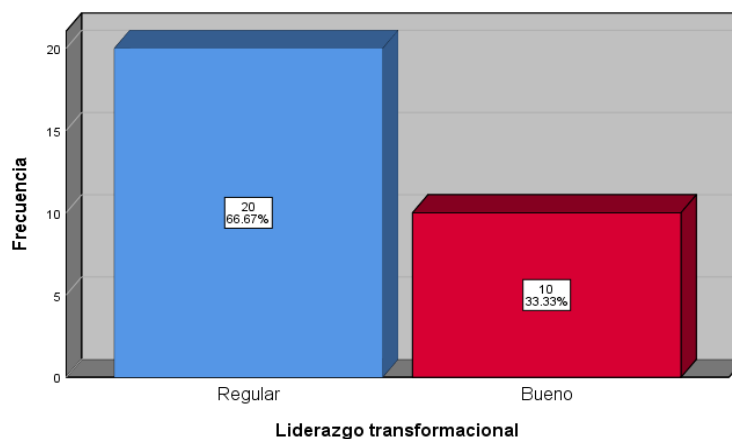
*Distribución de frecuencia y porcentaje de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según el liderazgo transformacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	20	66.7	66.7	66.7
	Bueno	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Nota: Datos escala de valoración**

**Figura 1**

*Distribución porcentual de profesores según el liderazgo transformacional*



Nota: La figura muestra la distribución porcentual de profesores según el liderazgo transformacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio se puede observar que:

frecuencias de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según el liderazgo transformacional, donde se visualiza que el 00.00 % perciben un excelente liderazgo, un 33.33 % bueno, el 66.30 % regular y el 00.00 % un bajo liderazgo.

**Tabla 10**

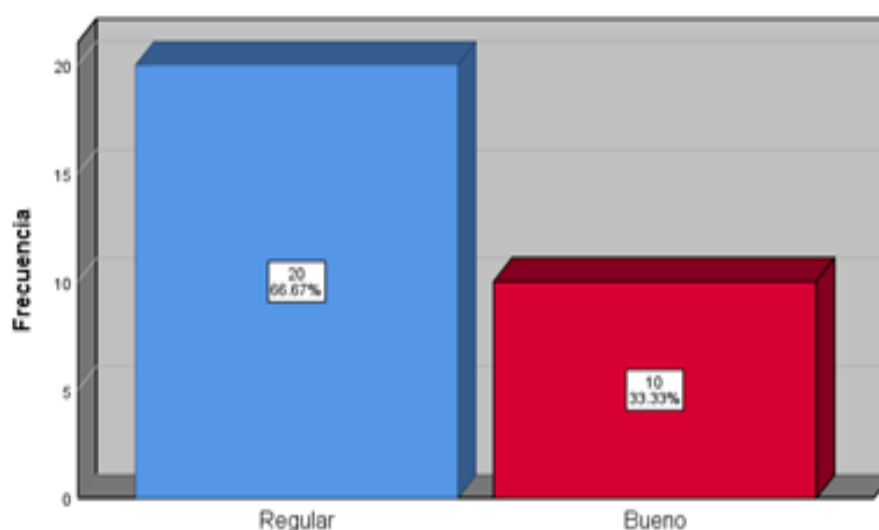
*Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión carisma.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Regular	20	66.7	66.7	66.7
	Bueno	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Nota: Datos escala de valoración**

**Figura 2**

*Distribución porcentual de profesores según la dimensión carisma.*



*Not:* Carisma azgo

*transformacional. Fuente: Escala de valoración - 2021.*

Como se puede observar los resultados obtenidos en la tabla y figura, se observan niveles y frecuencias de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión carisma, donde se visualiza que el 00.00 % de docentes manifiestan excelente carisma, el 33.3 % bueno, el 66.7 % regular y el 00.00 % un bajo carisma.

**Tabla 11**

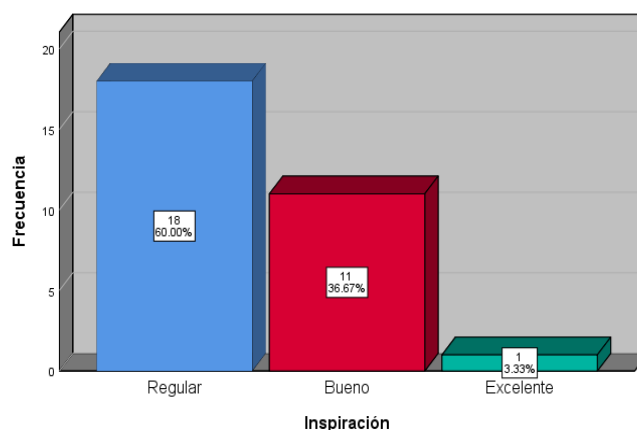
*Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión inspiración.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Regular	18	60.0	60.0	60.0
	Bueno	11	36.7	36.7	96.7
	Excelente	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Datos escala de valoración liderazgo transformacional**

Figura 3

*Distribución porcentual de profesores según la dimensión inspiración*



*Nota: L  
transfc*

*: Liderazgo*

De los resultados obtenidos en la tabla y figura, se observan niveles y frecuencias de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión inspiración, se visualiza que el 3.3 % de docentes exteriorizan excelente inspiración, el 36.7 % bueno, el 60.0 % regular y el 00.00 % un bajo nivel de inspiración.

**Tabla 12**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión tolerancia.*

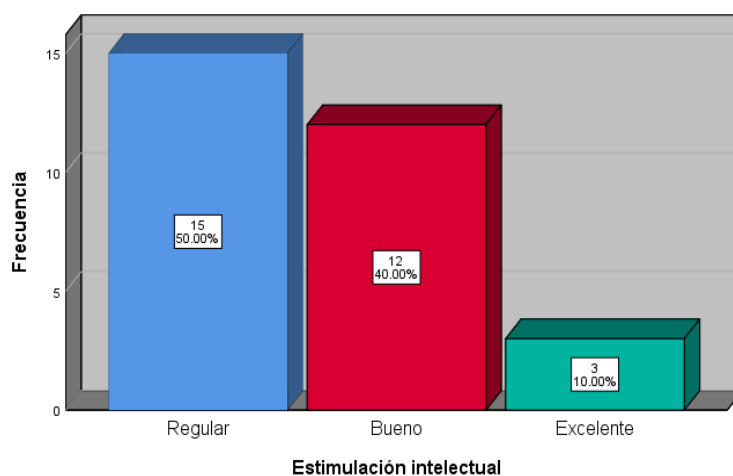
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Regular	15	50.0	50.0	50.0

Bueno	12	40.0	40.0	90.0
Excelent	3	10.0	10.0	100.0
e				
Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Datos escala de valoración liderazgo transformacional**

Figura 4

*Distribución porcentual de profesores según la dimensión estimulación intelectual*



*Nota: La*  
*transfor*  
De los r  
de prof  
Huanca

o  
ncias  
to de  
ue el

10.00 % perciben excelente estimulación intelectual, el 40.00 % bueno, el 50.00 % un regular y el 00.00 % bajo tolerancia.

**Tabla 13**

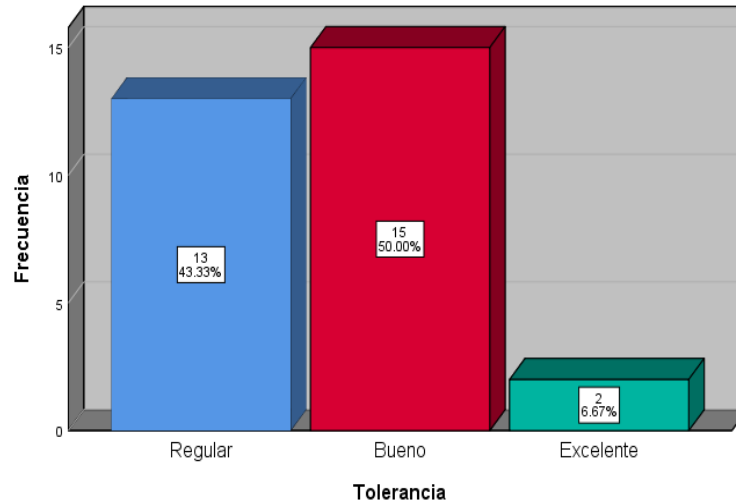
*Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión tolerancia.*

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Regular	13	43.3	43.3	43.3
	Bueno	15	50.0	50.0	93.3
	Excelent	2	6.7	6.7	100.0
	e				
	Total	30	100.0	100.0	

**Nota: Datos escala de valoración liderazgo transformacional**

Figura 5

Distribución porcentual de profesores según la dimensión tolerancia



Nota: La transform...  
De los re...  
de profe...  
Huancavelica

excelente tolerancia, el 50.00 % bueno, el 43.3 % un regular y el 00.00 % bajo tolerancia.

**Descripción de los resultados de la variable: Gestión educativa**

**Tabla 14**

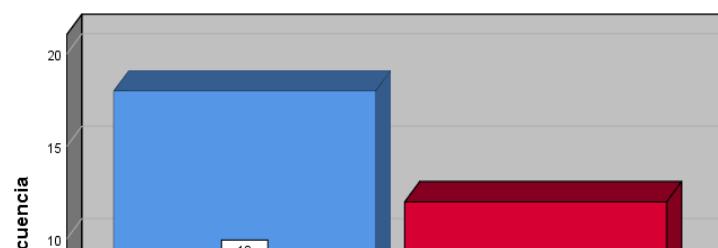
Distribución de frecuencias y porcentajes de profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la gestión educativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	18	60.0	60.0	60.0
	Bueno	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Datos escala de valoración gestión educativa

Figura 6

Distribución porcentual de profesores según la gestión educativa



*Nota: La figura muestra las frecuencias porcentuales de la variable: Gestión educativa. Fuente: Escala de valoración -2021*

Como se muestra en la tabla y figura, se aprecian niveles y frecuencias de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la gestión educativa, se visualiza que el 00.00 % manifiestan excelente gestión educativa, el 40.00 % bueno, el 60.00 % regular y el 00.00 % bajo.

**Tabla 15**

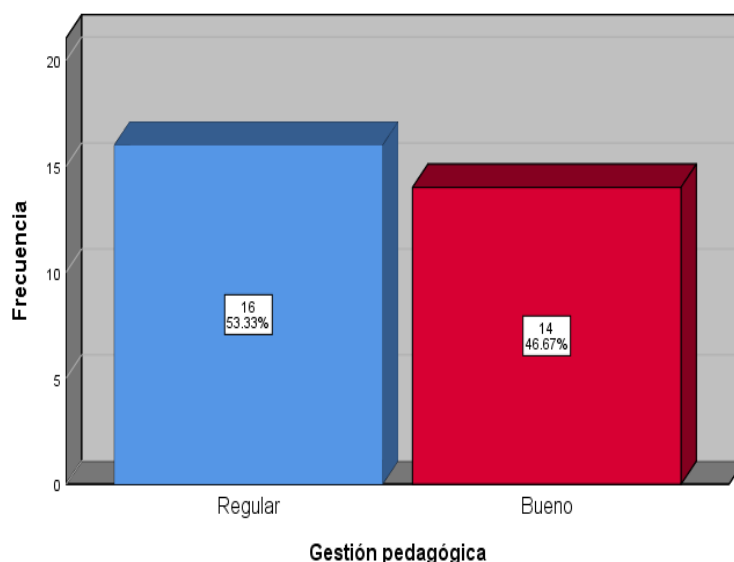
*Distribución de frecuencias y porcentajes de profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión pedagógica.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	16	53.3	53.3	53.3
	Bueno	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Datos cuestionario gestión educativa**

**Figura 7**

*Distribución porcentual de profesores según la dimensión gestión pedagógica.*



*Nota:  
educ*

7

En la tabla y figura, se aprecian niveles y frecuencias de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión pedagógica, se muestra que el 00.00 % de profesores manifiestan una excelente gestión pedagógica, el 46.7 % bueno, el 53.3 % regular y el 00.00 % bajo.

**Tabla 16**

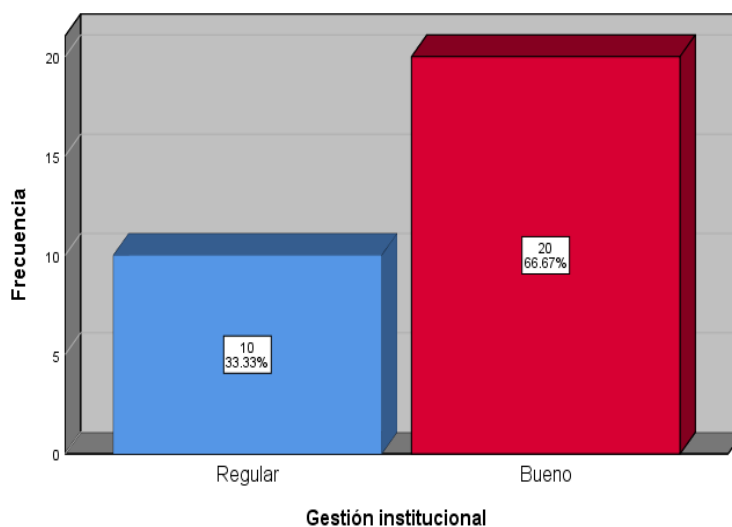
*Distribución de frecuencias y porcentajes de profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión institucional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	10	33.3	33.3	33.3
	Bueno	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Fuente:** Datos cuestionario gestión educativa

**Figura 8**

*Distribución porcentual de profesores según la dimensión gestión institucional*



*Nota:*

En la institución educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión institucional se visualiza el 00.00 % de profesores demuestran excelente gestión institucional, el 66.7 % bueno, el 33.3 % regular y el 00.00 % bajo.

**Tabla 17**



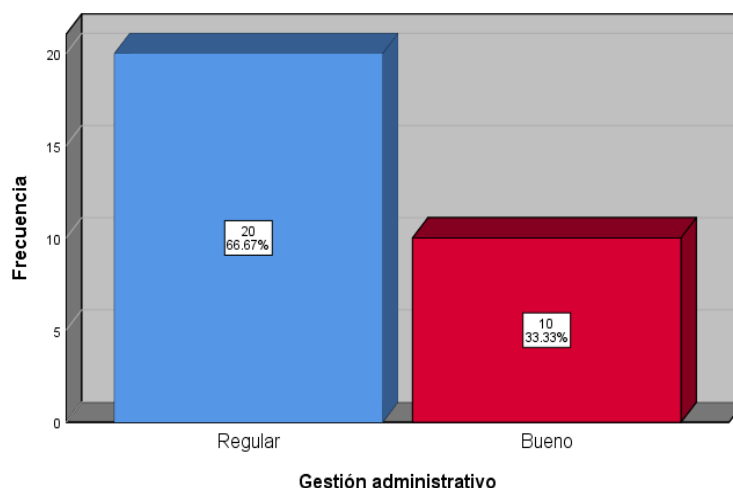
*Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión administrativa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	20	66.7	66.7	66.7
	Bueno	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Datos cuestionario gestión educativa**

**Figura 9**

*Distribución porcentual de profesores según la dimensión gestión administrativa.*



*Fuente  
educat  
De act  
de la Ir*

*ón*

*esores  
según*

la dimensión gestión administrativa se visualiza que el 00.00% de docentes demuestran excelente gestión administrativa, el 33.3 % bueno, el 66.70 % regular y el 00.00 % bajo.

**Tabla 18**

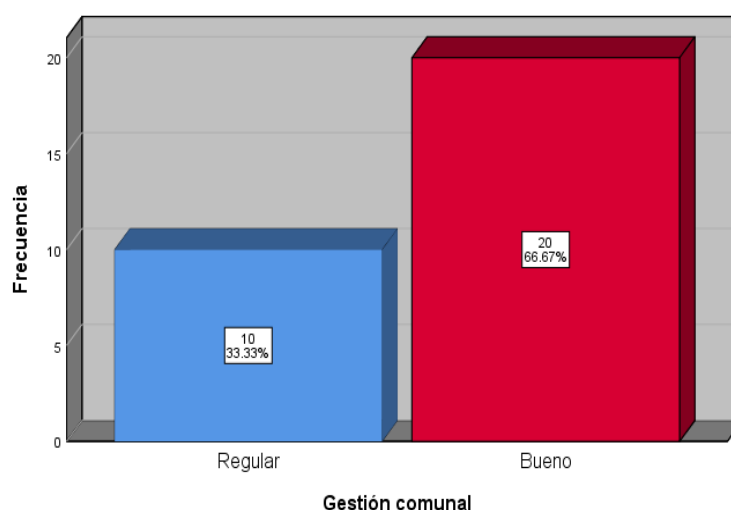
*Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión comunal.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	10	33.3	33.3	33.3
	Bueno	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Datos cuestionario gestión educativa

Figura 10

Distribución porcentual de profesores según la dimensión gestión comunal



No  
ed  
De

=: Gestión

profesores

de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica, según la dimensión gestión comunal se visualiza que el 00.00% de docentes demuestran una excelente gestión comunal, el 66.7 % bueno, el 33.3 % regular y el 0.00 % bajo.

## 5.2. Prueba de hipótesis

El Análisis de correlación de las variables Liderazgo transformacional y la gestión educativa

### 5.2.1. Hipótesis general

Ho: El liderazgo transformacional no se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

H1: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022

Criterios de decisión

Si  $p\text{-valor} > 0.05$  No se rechaza la hipótesis nula

Si  $p\text{-valor} < 0.05$  Se rechaza la hipótesis nula

### Estadístico de prueba

**Tabla 19**

*Coefficiente de Correlación de Spearman: Liderazgo transformacional y la gestión educativa.*

			Liderazgo transformacional (Agrupada)	Gestión educativa (Agrupada)
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1.000	0.662**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	30	30
	Gestión educativa (Agrupada)	Coefficiente de correlación	0.662**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	30	30

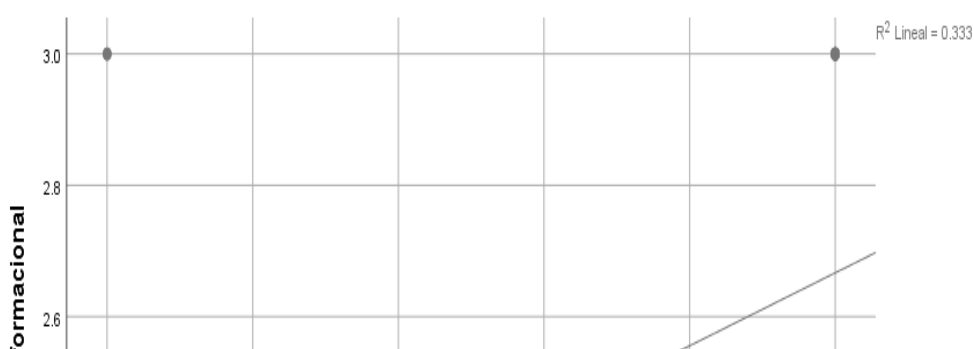
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión

El coeficiente de correlación de Spearman, evidencia que existe una correlación directa buena ( $Rho = 0.662^{**}$ ) entre las variables: Liderazgo transformacional y la gestión educativa; debido que  $p\text{-valor} < 0.005$ , entonces, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se concluye que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión educativa de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica.

**Figura 11**

*Diagrama de dispersión entre variables: Liderazgo transformacional y la gestión educativa*



## Decisión

En la figura, se muestra un gráfico de dispersión y de relación lineal entre las variables liderazgo transformacional y la gestión educativa, a medida que la percepción liderazgo transformacional aumenta, igualmente, incrementa la percepción de la gestión educativa.

### Tabla 20

*Prueba de normalidad según Kolmogorov - Smirnov y Shapiro Wilk: Liderazgo transformacional y la gestión educativa.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico			Estadístico		
	o	gl	Sig.	o	gl	Sig.
Liderazgo transformacional (Agrupada)	0.423	30	0.000	0.597	30	0.000
Gestión educativa (Agrupada)	0.389	30	0.000	.624	30	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

## Interpretación

En la contratación de hipótesis se empleó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk que permitió hallar la correlación, utilizando la prueba estadística de Correlación de Spearman.

### 5.2.2. Hipótesis específica 1

Análisis de correlación de la dimensión carisma y la gestión educativa

Ho: El carisma no se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022

H1: El carisma se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

**Tabla 21**

*Coefficiente de Correlación de Spearman en la dimensión carisma y la gestión educativa.*

			Carisma (Agrupada)	Gestión educativa (Agrupada)
Rho de Spearman	Carisma (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1.000	0.577**
		Sig. (bilateral)	.	0.001
		N	30	30
	Gestión educativa (Agrupada)	Coefficiente de correlación	0.577**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	.
		N	30	30

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

#### Interpretación

Los resultados estadísticos evidencian que existe una relación Rho de Spearman  $Rho = .577^{**}$  entre la dimensión carisma y la gestión educativa. Este grado de correlación exterioriza que es positiva de un nivel buena. La significancia de  $p = 0.001$  muestra es menor a 0.05, que la relación es significativa, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

#### 5.2.3. Hipótesis específica 2

Análisis de correlación de la dimensión inspiración y la gestión educativa

Ho: La inspiración no se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

H1: La inspiración se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

**Tabla 22**

*Coeficiente de Correlación de Spearman de la dimensión inspiración y la gestión educativa.*

			Inspiración (Agrupada)	Gestión educativa (Agrupada)
Rho de Spearman	Inspiración (Agrupada)	Coeficiente de	1.000	0.458*
		correlación		
		Sig. (bilateral)	.	0.011
		N	30	30
	Gestión educativa (Agrupada)	Coeficiente de	0.458*	1.000
		correlación		
Sig. (bilateral)		0.011	.	
	N	30	30	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

#### Interpretación

Los resultados exteriorizan la existencia de una relación Rho de Spearman  $Rho = 0.458^*$  entre la dimensión inspiración y la variable gestión educativa. El nivel de correlación es directa positiva y tiene un nivel moderado. La significancia de  $p = 0.011$  muestra que es menor a 0.05, afirmamos que la relación es significativa, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

#### **5.2.4. Hipótesis específicas 3**

Análisis de correlación de la dimensión estimulación intelectual y la gestión educativa

Ho: La estimulación intelectual no se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

H1: La estimulación intelectual se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

**Tabla 23**

*Coeficiente de Correlación de Spearman de la dimensión estimulación intelectual y la gestión educativa.*

			Estimulación intelectual (Agrupada)	Gestión educativa (Agrupada)
Rho de Spearman	Estimulación intelectual (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 30	0.471** 0.009 30
	Gestión educativa (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0.471** 0.009 30	1.000 . 30

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

**Interpretación**

Los resultados evidencian la existencia de una relación Rho de Spearman  $Rho = 0.471^{**}$  entre la dimensión estimulación intelectual y la variable gestión educativa. El nivel de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un moderado. La significancia de  $p = 0.009$  determina que es mayor a 0.05, podemos señalar que la relación es significativa, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo: Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la gestión educativa de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica.

**5.2.5. Hipótesis específicas 4**

Análisis de correlación de la dimensión tolerancia y la gestión educativa

Ho: La tolerancia no se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022

H1: La tolerancia se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.

**Tabla 24**

*Coefficiente de Correlación de Spearman de la dimensión tolerancia y la gestión educativa.*

			Tolerancia (Agrupada)	Gestión educativa (Agrupada)
Rho de Spearman	Tolerancia (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1.000	-0.282
		Sig. (bilateral)	.	0.131
		N	30	30
	Gestión educativa (Agrupada)	Coefficiente de correlación	-0.282	1.000
		Sig. (bilateral)	0.131	.
		N	30	30

#### Interpretación

Los resultados evidencian la existencia de una relación Rho de Spearman  $Rho = -0.282$  entre la dimensión tolerancia y la variable gestión educativa. El nivel de correlación indica que la relación entre las variables es negativa y tiene un nivel baja. La significancia de  $p = 0.131$  determina que es mayor a  $-0.05$ , podemos señalar que la relación es baja, por tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, concluyendo: Existe relación entre la tolerancia y la gestión educativa de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica.

### 5.3. Discusión de los resultados

En la presente investigación se procesó información de los profesores mediante dos cuestionarios: Liderazgo transformacional y la gestión educativa, en el cual se obtuvieron datos, estos fueron analizados e interpretados respondieron a cada variable de estudio.

En lo referente a la hipótesis general, el coeficiente de correlación de Spearman es fuertemente positiva en la prueba de hipótesis y significativa al nivel  $0.01\%$  de margen de error y al  $99\%$ , mostrando una  $r = 0.662^{**}$ , en consecuencia, se admite la hipótesis alterna que muestra una relación significativa del liderazgo transformacional y la gestión educativa en los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. Dichos resultados tienen



similitud con (Ccencho, 2016), elaboraron una investigación titulada: *El liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 07 del distrito de Villa María del Triunfo UGEL N° 01 - 2015*. El estudio se realizó en la Universidad César Vallejo; Lima - Perú. El objetivo general del estudio fue: Establecer la relación del liderazgo transformacional con el desempeño docente en Instituciones Educativas de Red N° 07 del distrito de Villa María del Triunfo UGEL 01 SJM, 2014. La investigación fue descriptiva correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal correlacional. La muestra poblacional estuvo conformada por 137 docentes del nivel primaria. En el procesamiento de información se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables. El estudio arribó a la conclusión más importante: Se evidencia que existe una correlación baja y significativa entre liderazgo transformacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de la RED N° 07 del distrito de Villa María del Triunfo UGEL N° 01 Año 2014, con un nivel de significancia de 0.05, Rho de Spearman = 0.251 y  $p = 0.000 < 0.05$ . Estas conclusiones guardan coherencia con las teorías del modelo transformador de Bass, quien sustenta que el liderazgo transformacional coadyuva fortalecer el nivel de conciencia en sus seguidores en el logro de las metas y proyectos idealizados, favorece a los integrantes del equipo a lograr intereses personales, transportándoles a optar una causa noble en el bien común.

Referente a la hipótesis específica 1, los resultados finales descubren que existe una correlación moderada positiva, según la estadística de Rho de Spearman;  $r = 0.577^{**}$ ,  $p < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, porque existe una relación significativa entre el carisma y el desempeño docente de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. Estos resultados guardan relación con el estudio de Iguualmente, (Mestanza, 2017), ejecutó una tesis titulada: *Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de Educación Inicial del distrito de Chiclayo - 2016*. El estudio se realizó en la Universidad de Piura - Perú. El objetivo general fue: Identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en las directoras, mediante la percepción de los docentes. La muestra estaba compuesta por 150 docentes ubicadas en 22 instituciones educativas públicas de educación inicial, se eligió de manera aleatoria. En el acopio de información sobre

la percepción docente, se utilizó instrumento muy confiable y validados, denominado: Multifactor Leadership Questionnaire, en su versión corta, conocido como MLQ (5x). Este instrumento fue altamente confiable, porque se utilizó en diversas investigaciones a nivel internacionales, nacionales y locales. La investigación arribó a la conclusión más importante: Desde el nivel pedagógico implican aportes muy importantes para resaltar niveles de logros, del mismo modo, sugiere acciones para mejorar aspectos débiles en el desarrollo del liderazgo transformacional practicado en las instituciones públicas de educación del nivel inicial del distrito de Chiclayo; además sirve de referencia para ser utilizados en otros niveles educativos en las instituciones públicas del distrito, entonces, podemos afirmar que se demandan docentes con cualidades de líderes transformadores que demuestren carisma, inspiración para lograr objetivos y metas de forma coherente, de la misma forma, deben exteriorizar capacidades para desarrollar la gestión pedagógica e institucional de calidad sostenible en el futuro.

Referente a la hipótesis específica 2, los resultados finales evidencian que existe una correlación moderada positiva, en relación al estadístico de Rho de Spearman;  $r = 0.458^*$ ,  $p < 0.05$ , aceptamos la hipótesis alterna, debido que existe relación significativa entre la inspiración y la gestión educativa de los profesores de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. Los resultados concuerdan con la investigación de (Delgado, 2016), elaboraron una tesis titulada: *Liderazgo directivo y desempeño docente en seis instituciones educativas estatales de la UGEL N° 16 del distrito de Barranca -2014*. El estudio se realizó en la Universidad Cesar Vallejo Lima – Perú. La investigación fue cuantitativa, transversal de nivel correlacional. La población estuvo confirmada por 362 docentes y se trabajó con una muestra de 187 docentes de seis instituciones educativas estatales de la UGEL N° 16. Se utilizó la técnica de la encuesta, donde se utilizó dos cuestionarios tipo Likert. El estudio arribó a la principal conclusión: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en seis instituciones educativas estatales de la UGEL N° 16 del distrito de Barranca, 2014. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral =  $0.000 < 0.01$ ;  $Rho = 0.658^{**}$ )- Este estudio, sirvió como referencia a otros niveles de las instituciones educativas públicas y privadas enmarcados en el distrito.

Referente a la hipótesis específica 3, los resultados finales revelan que existe una correlación positiva alta, de acuerdo al estadístico de Rho de Spearman;  $r = 0.458^*$ ,  $p < 0.05$  por lo que admitimos la hipótesis alterna que existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la gestión educativa de los profesores de una Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. Los resultados tienen similitud con los aportes de (Castro, 2017), realizó una tesis titulada: *Liderazgo del director y desempeño docente en la Institución Educativa Pública de Mariscal Cáceres. Ayacucho, 2016*. El estudio se realizó en la Universidad Nacional de Huancavelica. La población estuvo conformada por 132 entre directivos, jerárquicos y docentes de educación secundaria. Los instrumentos utilizados para el presente trabajo de investigación fueron: Cuestionario a docentes sobre estilos del liderazgo del director y Cuestionario de autoevaluación del desempeño docente. El estudio arribó a la conclusión más importante: Existe relación significativa entre ambas variables de estudio, así como en cada uno de los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez faire.

Referente a la hipótesis específica 4, los resultados finales revelan que existe una correlación negativa baja, de acuerdo al estadístico de Spearman;  $r = -0.282$ ,  $p < 0,05$  por lo que admitimos la hipótesis alterna que existe relación negativa baja entre la tolerancia con la gestión educativa en los profesores de una Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. Los resultados tienen similitud con los aportes de (Herrera, 2017), ejecutó una investigación titulada: *Estilo de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa emblemática Santa Ana de la ciudad de Chíncha – 2016*. El estudio se realizó en la Universidad Nacional de Huancavelica. El estudio tuvo como objetivo: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chíncha – 2016. La población estuvo conformada por todos los docentes de los diferentes grados y secciones de la Institución Educativa Emblemática de Santa Ana de la ciudad de Chíncha, región de Ica - 2016. El estudio arribó a la conclusión más importante: Se logró determinar estadísticamente que existe relación directa significativa de un nivel alto entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de la

ciudad de Chincha en el año 2016, quedando demostrado la hipótesis general obteniéndose un coeficiente  $r$  de Pearson de 0,86

Igualmente, a partir del uso del test estadístico Shapiro-Wilk se demostró que las distribuciones de datos presenta un nivel de normalidad, porque nos permitió identificar eficazmente la relación entre las variables, la prueba se realizó a través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman; entonces, a partir del análisis se encontró una alta correlación positiva y significativa ( $r = .624$  y  $p$ . valor  $= 0.00$ ) entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en los profesores de la Institución Educativa del nivel primaria (ver cuadro 21).

Finalmente, las evidencias revelan una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa declarados en sus dimensiones: Gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y gestión comunal en los profesores de la institución educativa N° 36003 de primario del distrito de Huancavelica; se afirma a un mayor dominio del liderazgo transformacional, le corresponde una excelente gestión educativa.

### **Conclusiones**

1. Se determina que existe relación significativa entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del

distrito de Huancavelica; El coeficiente de correlación de Spearman, evidencia que existe una correlación directa de un nivel buena ( $Rho = 0.662^{**}$ ). Esto significa que, a mayor dominio del liderazgo transformacional, le corresponde una excelente gestión educativa. Es decir, el liderazgo transformacional contribuye en el desarrollo de la gestión escolar, favoreciendo la mejora de los logros de aprendizajes en correlación a las normas vigentes de marco de buen desempeño directivo y docente en la gestión educativa.

2. Se determina que existe relación significativa entre el carisma la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. El coeficiente de correlación de Spearman, evidencia una correlación positiva y correlación de nivel bajo positivo ( $Rho = 0.577^{**}$ ). Esto significa que a mayor exposición del carisma le corresponde una excelente gestión educativa.
3. Se determina que existe relación significativa entre la inspiración y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. El coeficiente de correlación de Spearman, evidencia una correlación directa y moderada ( $Rho = 0.458^*$ ). Esto significa que, a mayor afirmación de la inspiración, le corresponde un alto nivel de gestión educativa. En definitiva, desarrollar la inspiración como parte de las habilidades blandas genera cambios actitudinales en el desempeño directivo y docente.
4. Se determina que existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. El coeficiente de correlación de Spearman, evidencia un nivel alto positiva ( $Rho = 0.458^*$ ). Esto significa que a mayor afirmación de la estimulación intelectual. Le corresponde un alto nivel de gestión educativa.
5. Se determina que existe relación negativa baja entre la tolerancia y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica. El coeficiente de correlación de Spearman, evidencia un nivel bajo negativo ( $Rho = -0.282$ ). Esto significa que, a mayor tolerancia de las actitudes y creencias de los docentes, le corresponde una excelente gestión educativa.

## **Recomendaciones**

1. Para lograr niveles eficientes entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa se recomienda a los directivos seguir fortaleciendo sus habilidades directivas y de gestión con la participación en actividades de capacitación con el fin de contribuir en la organización educativa, en el marco de una función eficaz, donde debe priorizarse el compartir de metas en común con los docentes y con todo el equipo que labore.
2. Desarrollar talleres de sensibilización relacionados a la influencia del carisma en líderes directivos y pedagógicos, aceptación de la realidad y gestionar estrategia para desarrollar la conciencia de sí mismo y la consciencia social (empatía, habilidades sociales) a fin de mejorar la gestión pedagógica en las diferentes instituciones educativas públicas de educación básica regular a nivel local y regional.
3. Implementar talleres de sensibilización relacionados a la influencia de la inspiración en la gestión educativa en las diferentes instituciones públicas del nivel primario, a fin de garantizar procesos cognitivos y afectivos muy eficaces.
4. Realizar talleres de sensibilización relacionados a la influencia de la estimulación intelectual en la gestión educativa en las diferentes instituciones públicas del nivel primario, para desarrollar capacidades cognitivas muy eficaces
5. Efectuar procesos de mejora continua sobre la importancia de las habilidades blandas sobre la tolerancia en correspondencia a las consideraciones individuales, a fin de garantizar circunstancias óptimas en la gestión educativa en las instituciones educativas de la región.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado, O. (2012). *Administración de la Educación: Enfoque Gerencial*. Lima, Perú.: Universidad de Lima.
- Bass, B. &. (2010). *Manual de liderazgo: Teoría, investigaciones y aplicaciones gerenciales*. New York.: Free Press.
- Bernal, C. (2010). *Métodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: (Pearson, Ed.) (3ra ed.).
- Castro, L. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Mariscal Cáceres –Ayacucho*. Huancavelica - Perú.: Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Huancavelica.
- Ccencho, S. (2016). *El liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 07 del distrito de Villa María del Triunfo UGEL N° 01 – año 2015*. . Lima - Perú: Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado; UCV.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos humanos*. . Bogota - Colombia.: Mc Graw Hill.
- Contreras, C. (2017). *Contreras, (2017)Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca*. Bogotá - Colombia: Contreras, (2017), quien realizó la investigación titulada: Liderazgo y clima Universidad del Rosario.
- Contreras, G. (2017). *Liderazgo directivo y Clima organizacional, lineamientos básicos en su intervención en un colegio de Cundimarca – Bogotá*. Colombia.: (Tesis Maestria; Universidad Del Rosario). Recuperado de <https://>.
- Covey, S. (2012). *El liderazgo centrado en principios socioemocionales*. . Barcelona - España.: (2da ed.) Paidós.
- Covey, S. (2012). *Los siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona - España: Paidos. .
- Cuadrado, I. (2014). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*. México: Nuevo horizonte.
- Delgado, E. (2016). *Liderazgo directivo y desempeño docente en seis Instituciones Educativas estatales de la UGEL N° 16 ,del distrito de Barranca -2015*. . Lima - Perú.: (Tesis de Maestría, Universidad Cesar

- Vallejo). Recuperado de [https://q=Delgado,+E+y+Rey,L+.\(2016\).+Liderazgo+directivo](https://q=Delgado,+E+y+Rey,L+.(2016).+Liderazgo+directivo).
- Díaz, W. (2015). *Los secretos del liderazgo: como descubrir que eres un líder*. México: Promexa y Drago.
- Educación, M. d. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima - Perú.: MINEDU.
- Fishman, D. (2010). *El líder transformador*. Lima . Perú: Editorial UPC; El Comercio.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & B. (2010). *Metodología de la investigación (Quinta ed.)*. Ciudad de México D.F. : Mc Graw-Hill.
- Herrera, E. (2017). *Estilo de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa emblemática Santa Ana de la ciudad de Chincha – 2016*. Huancavelica - Perú.: Universidad Nacional de Huancavelica, Escuela de Postgrado.
- Huamaní, P. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en Instituciones Educativas Públicas - Ayacucho, 2016*. Huancavelica - Perú.: (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Huancavelica).
- Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas*. Bogota - Colombia: Estudios gerenciales.
- Jimenez, P. (2017). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes Universidad privada*. Colombia: (Tesis de Maestría, Universidad la Católica de Colombia) Recuperado de <http://metadirectorio.org/handle/10983/2084>.
- Leithwood, K. (2010). *El Liderazgo Educativo Transformador en un Mundo de políticas Transaccionales*. Lima - Perú.: Ice Deusto.
- Lorenzo, M. (2012). *La formación directiva en la década de los noventa*. Madrid - España.: UNED.
- Martinez, I. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos del futuro*. Barcelona - España: Las casas.
- Martínez, J. (2015). *Los estilos de liderazgo en las organizaciones gubernamentales*. Guayaquil - Ecuador.: El Universo.



- Martínez, J. (2016). *El liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cupira durante el año escolar 2014-2015*. Venezuela. Venezuela.: (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta).Recuperado de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t39417.pdf>.
- Maslov, A. (2010). *Motivación y Personalidad*. . Barcelona - España.: Sagitario S. A.
- Medina, P. (2010). *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión*. Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. . Lima - Perú.: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. .
- Mestanza, M. (2017). *Liderazgo Pedagógico del Director y Desempeño Profesional Docente en la I.E. “San Antonio De Jicamarca”, del Distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. Lima - Perú.: (Tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilazo de la Vega). Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1129/> .
- MINEDU. (2015). *Manual del Buen Desempeño Docente*. Lima- Perú: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2017). *Curriculo Nacional de la Educación Básica Regular*. Lima - Perú.: Ministerio de Educación.
- Montiel, C. (2017). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. . Venezuela - Maracaibo.: Montiel, C. (2017). El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria. Universidad de Zulia. .
- Ortega, M. (2014). *Estrategias de formación en el siglo XXI*. . Barcelona - España.: Ariel.
- Ortiz, V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado*. Barcelona - España: Las casas.
- Oseda, H. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Huancayo - Perú.: Universidad Nacional del Centro del Perú.

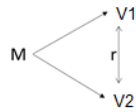
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. . Barcelona - España.: ESIC.
- Quintero, N. (. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores*. Bogota - Colombia: Estudios gerenciales.
- Ramirez, P. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú (EESTP-PNP)*. . Lima - Perú: Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", Escuela.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: (10a Edición). Pearson.
- Rojas, M. (2017). *Retos a la Educación Peruana en el Siglo XXI Challenges to Peruvian Education in XXI st Century – Trujillo*. Trujillo - Perú: (Universidad César Vallejo)  
<http://www.redalyc.org/pdf/551/55143412006.pdf>.
- Roxaleu, M. (2017). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. . Sololá.Guatemala:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>.
- Sánchez, H. R. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica*. . Lima - Perú.: Mantaro.
- Sautu, R. B. (2008). *La construcción del marco teórico en la investigación social*. . Buenos Aires - Argentina.: Manual Metodológico CLACSO, 29 – 81. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf> .
- Tobón, S. (2015). *Formación basada en competencias en educación superior*. Bogotá: Instituto Cife. Bogotá - Colombia.: Instituto Cife.
- Tobón, S. (2015). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. . Colombia. : Cuarta edición. Eco.
- Valderrama, H. (2005). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. . Lima - Perú.: Primera Edición; Nuevo Horizonte.
- Vázquez, A. (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo*. Bogota - Colombia: REICE.

Vygotsky, L. S. (1999). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*.  
México.: Crítica/Grijalbo.

## **Anexos**

### Matriz de consistencia

**Título: Liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica - 2022.**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
General	General	General			Método
¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022?	Analizar la relación del liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.	El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.	Variable 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma.</li> <li>• Inspiración.</li> <li>• Estimulación intelectual</li> <li>• Tolerancia.</li> </ul>	Método general: Fue el método científico.
			Liderazgo transformacional		Métodos específicos: Se empleó el método descriptivo - correlacional
			Variable 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Pedagógica</li> <li>• Gestión institucional</li> <li>• Gestión Administrativa</li> <li>• Gestión comunal</li> </ul>	Tipo o alcance
			Gestión educativa.		Fue básica
Específicos	Específicos	Específicos			Diseño
					Fue el correlacional – transaccional.
					 <p>Donde: (M) Muestra</p>

<p>¿De qué manera el carisma se relaciona con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022?</p>	<p>Determinar la relación del carisma y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.</p>	<p>El carisma se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.</p>			<p>V1 = Liderazgo transformacional. V2 = Gestión educativa. r = Relación</p>
<p>¿De qué manera la inspiración se relaciona con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022?</p>	<p>Determinar la relación de la inspiración y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.</p>	<p>La inspiración se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.</p>			<p>Población</p> <p>Estará conformado por los 30 docentes de la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica.</p> <p>Población</p> <p>Estará conformado por los 30 docentes de la Institución educativa N° 36003 del distrito de Huancavelica.</p> <p>Muestra</p>

Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022?	del distrito de Huancavelica 2022.	36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022			Será hallada de manera no probabilística, y será distribuida de la siguiente manera. Cuadro resumen.						
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1617 560 1872 619">Grado</td> <td data-bbox="1879 560 2074 619">N° docentes</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1617 619 1872 678">1° al 6°</td> <td data-bbox="1879 619 2074 678">30</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1617 678 1872 737">Total</td> <td data-bbox="1879 678 2074 737">30</td> </tr> </table>						Grado	N° docentes	1° al 6°	30	Total	30
Grado	N° docentes										
1° al 6°	30										
Total	30										
Instrumentos											
Se utilizó el instrumento cuestionario de encuesta.											
¿De qué manera la estimulación intelectual se relaciona con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022?	Determinar la relación de la estimulación intelectual y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022	La estimulación intelectual se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.									

¿De qué manera la tolerancia se relaciona con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022?	Determinar la relación de la tolerancia y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022	La tolerancia se relaciona significativamente con la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022.			
--	---	--	--	--	--

### Matriz de Consistencia

Variables	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
<b>X= Liderazgo transformacional</b>	El liderazgo transformacional	X1= Carisma	X5= Influye confianza y seguridad para el logro de los objetivos en sus seguidores.	1, 2

<p>como “un tipo de liderazgo que transforma a las personas y orienta y las oriente a una causa con significado noble; es decir, busca el desarrollo de las personas y se basa en principios morales elevados. (Bass, 2010)</p>		X6= Promueve un sentido de valor, respeto y orgullo en sus seguidores.	3, 4
		X7= Exterioriza admiración, respeto y confianza en sus seguidores.	5,6
		X8= Atribuye motivación en sus seguidores para responder a los desafíos.	7, 8, 9
	X2=	X9= Manifiesta capacidad para aumentar optimismo y entusiasmo de sus seguidores.	10, 11, 12
	Inspiración	X10= Estimula el liderazgo transformador en la mejora de la superación personal respetando las ideas y opiniones.	13, 14
	X3=	X11= Estimula el desarrollo de las habilidades de orden superior el razonamiento, la creatividad en la resolución de problemas	15, 16
	Estimulación intelectual	X12= Exhibe estabilidad emocional, tranquilidad y autoconocimiento en sus actos.	17, 18
	X4=	X13= Estimula y presta atención a las necesidades de sus seguidores.	19
	Tolerancia	X14= Orienta a sus seguidores que se aprende tanto de los éxitos como de los errores.	20

---



<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual y operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
<b>Y= Gestión educativa</b>	Es el cúmulo de actividades, tareas y responsabilidades que el docente cumple cotidianamente al planificar, implementar, conducir y evaluar teniendo en cuenta no sólo la capacidad cognoscitiva sino también las actitudes y valores del educando. (Bass, 2010)	Y1= Gestión pedagógica	Y5= Genera espacios para el trabajo colaborativo y cooperativo.	1, 2
			Y6= Orienta el uso de técnicas e instrumentos para la evaluación de los aprendizajes.	3, 4
			Y7= Realiza el monitoreo y acompañamiento de las practicas pedagógicas de las y los docentes de manera continua y sostenida	5, 6
			Y8= Genero condiciones óptimas para trabajo en equipo con las de los docentes a su cargo.	7, 8
		Y2= Gestión institucional	Y9= Promueve un buen clima institucional para el trabajo colaborativo con las y los docentes.	9
			Y10= Establece una relación afectiva y armónica con los actores de la institución educativa	10, 11
		Y3= Gestión administrativa	Y11= Manejo eficaz de la infraestructura y con sentido ético los recursos financieros de la Institución Educativa.	12, 13
			Y12= Realizo el control óptimo del tiempo.	14

	Y13= Rindo cuentas claras de los encargo y /o actividades a los actores de la Institución Educativa.	15, 16
	Y15= Promuevo el logro de la satisfacción de la comunidad educativa.	17, 18
Y4= Gestión comunal	Y16= Promueve una buena comunicación con los actores de la comunidad	19, 20

---

Fuente: Elaboración Propia

### Operacionalización del Instrumento

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>X= Liderazgo transformacional</b>	X1= Carisma	X5= Influye confianza y seguridad para el logro de los objetivos en sus seguidores.	1. Cuando ingreso a mi Institución Educativa percibo la indiferencia e incomodidad de mis colegas.	Categoría Ordinal Escala de Likert
			2. Siento que mis colegas aceptan mis opiniones y orientaciones para solucionar sus conflictos.	
		X6= Promueve un sentido de valor, respeto y orgullo en sus seguidores.	3. El apoyo que brindo a mis colegas cuando requieren ayuda, aceptan con agrado y manifiestan un sentimiento de orgullo e identificación con mi persona.	<b>Equivalencias:</b> (ME) Muy
			4. Los padres de familia asisten a las citaciones por obligación para hablar de sus hijos.	
	X2= Inspiración	X7= Exterioriza admiración, respeto y confianza en sus seguidores.	5. Cuando mis estudiantes se alborotan, prefiero alejarme del lugar y que sean ellos quienes resuelvan sus problemas.	excelente (E) Excelente
			6. Al ingresar a mi aula de clases, percibo en mis estudiantes miedo y nervios para iniciar la sesión.	(B) Bueno
		X8= Atribuye motivación en sus seguidores para responder a los desafíos.	7. Cuando socializo las metas y expectativas institucionales, mis colegas se involucran a trabajar en equipo para lograr los propósitos comunes.	(R) Regular
				(B) Bajo

8. Cuando participo en reuniones, siento que mis opiniones son tomadas en cuenta porque doy alternativas de solución.

9. Los padres de familia siempre asumen responsabilidades para realizar acciones muy eficaces para apoyar a sus hijos.

X9= Manifiesta capacidad para aumentar optimismo y entusiasmo de sus seguidores. 10. Siento que el director siempre considera mis argumentos para influir y transformar creencias e ideas en mis colegas.

11. Siento que los estudiantes muestran optimismo porque creen que sus intereses y necesidades de aprendizajes serán satisfechas.

12. Mis estudiantes siempre que les hablo de alguna situación se convencen y muestran interés para actuar con sentido ético.

X3= Estimulación intelectual X10= Estimula el liderazgo transformador en la mejora de la superación personal respetando las ideas y opiniones. 13. Promuevo el desarrollo del razonamiento en la resolución de problemas usando el liderazgo transformacional. 14. Demuestro escucha activa y empatía para que expresen sus ideas y opiniones

X11= Estimula el desarrollo de las habilidades de orden superior el razonamiento, la creatividad en la resolución de problemas 15. El director siempre acepta las propuestas que doy en el trabajo colegiado.

X12= Exhibe estabilidad emocional, tranquilidad y autoconocimiento en sus actos. 16. Me siento cómodo dirigiendo un equipo de trabajo creativo en la resolución de problemas

X12= Exhibe estabilidad emocional, tranquilidad y autoconocimiento en sus actos. 17. Cuando mis colegas manifiestan juicios, las emociones, análisis y nuestra sensibilidad para fortalecer en la toma de decisiones.

18. Si mis colegas se equivocan, considero el ensayo error como fortalezas de aprendizaje.

X4= Tolerancia X13= Estimula y presta atención a las necesidades de sus seguidores. 19. Cuando el director opina ideas contrarias, respeto sus apreciaciones, aunque no coincidan con las mías.

X14= Orienta a sus seguidores que se aprende tanto de los éxitos como de los errores. 20. Cuando los estudiantes me expresan contrargumentos a lo que digo, los escucho, analizo y llego a un consenso.

---

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición
<b>Y= Gestión educativa</b>	Y1= Gestión pedagógica	Y5= Genera espacios para el trabajo colaborativo y cooperativo.	1. Siento que mis colegas aceptan y acatan las orientaciones y recomendaciones para fortalecer su práctica pedagógica. 2. Cuando brindo apoyo pedagógico a mis colegas aceptan con agrado y manifiestan un sentimiento de orgullo e identificación con mi persona	Categórica Ordinal Escala de Likert <b>Equivalencias:</b> (ME) Muy excelente (E) Excelente (B) Bueno (R) Regular (B) Bajo
		Y6= Orienta el uso de técnicas e instrumentos para la evaluación de los aprendizajes.	3. Identifico las necesidades y fortalezas metodológicas de las y los docentes. 4. Acompaño a los docentes que requieren acompañamiento socioemocional, afectivo y cognitivo.	
		Y7= Realiza el monitoreo y acompañamiento de las practicas pedagógicas de las y los docentes de manera continua y sostenida	5. Promuevo el desarrollo de habilidades de orden superior en las y los docentes. 6. Propicio diferentes formas de aprender (autoaprendizaje, aprendizaje cooperativo e inter aprendizaje) para que regulen su autonomía	

Y2= Gestión institucional	Y8= Genero condiciones óptimas	7. Incorporo y promuevo el uso de las tecnologías para la gestión educativa.
	para trabajo en equipo con las de los docentes a su cargo.	8. Promuevo la formulación de proyectos de innovación y experiencia exitosas en las y los docentes
	Y9= Promueve un buen clima institucional para el trabajo colaborativo con las y los docentes.	9. Genero condiciones óptimas para trabajar los trabajos colegiados CAP.
Y3= Gestión administrativa	Y10= Establece una relación afectiva y armónica con los actores de la institución educativa	10. Promueve relaciones interpersonales, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.
	Y11= Manejo eficaz de la infraestructura y con sentido ético los recursos financieros de	11. Mis docentes siempre que les hablo de alguna situación se convencen y muestran interés para actuar con sentido ético.
		12. Genero condiciones óptimas para mejorar los logros de aprendizajes 13. Cuando socializo las metas y expectativas institucionales, mis colegas se involucran a trabajar en equipo para lograr los propósitos comunes.

	la Institución Educativa.	
	Y12= Realizo el control óptimo del tiempo.	14. Demuestro actitudes y valores democráticos cuando doy a conocer las metas institucionales.
	Y13= Rindo cuentas claras del encargo y /o actividades a los actores de la Institución Educativa.	15. Promueve relaciones interpersonales, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.
		16. Mis docentes siempre que les hablo de alguna situación se convencen y muestran interés para actuar con sentido ético.
	Y15= Promuevo el logro de la satisfacción de la comunidad educativa.	17. Efectuó alianza con aliados estratégicos para mejorar la gestión educativa.
		18. Planifico adecuadamente las actividades curriculares y extra en considerando el contexto
Y4= Gestión comunal	Y16= Promueve una buena comunicación con los actores de la comunidad	19. Involucro a los actores de la comunidad para solucionar problemas de la institución educativa.
		20. Tomo en cuenta las ideas y propuestas de los actores de la comunidad en los propósitos comunes de la institución educativa.

---

Fuente: Elaboración Propia





## Constancia de Solicitud

EL QUE SUSCRIBE, EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 36003 DE SANTA ANA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUANCAMELICA, OTORGA LA PRESENTE:

### CONSTANCIA

- Apellido paterno : ABREGU
- Apellido materno : AREVALO
- Nombre : LIZBETH YULIANA

La suscrita en cumplimiento al cronograma del proyecto de investigación ha realizado las coordinaciones oportunamente para aplicar los instrumentos de medición: CUESTIONARIO DE ENCUESTA del Proyecto de Tesis Titulado: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTION EDUCATIVA DE LOS PROFESORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 36003 DE PRIMARIA DEL DISTRITO DE HUANCAMELICA; La fecha de aplicación de los instrumentos de medición fue el 24 de enero del presente año a los docentes de la Institución Educativa, para optar el Título Maestría en Gestión Pública.

Se expide la presente a solicitud de los interesados, para los fines que estimen conveniente.

Huancavelica, 25 de enero del 2022.

Atentamente;



*Raul Curi Paytan*  
Mag. Raul Curi Paytan  
DIRECTOR

RCP / Dir. (e).  
C.c. Archivo.

## FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombre del instrumento:	Cuestionario
Título de la investigación:	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 36003 DE PRIMARIA DEL DISTRITO DE HUANCAMELICA 2022
Nombre del juez/experto:	Dr. Pedro Gurmendi Parraga
Teléfono:	988799999
Correo electrónico:	<a href="mailto:pgurmendi@continental.edu.pe">pgurmendi@continental.edu.pe</a>
Area de acción laboral:	Facultad de Ciencias de la Empresa
Título Profesional:	Ingeniero Electricista
Grado Académico:	Doctor

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

Criterios de evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.				X					X					X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				X					X					X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X					X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.				X						X				X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X					X					X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X				X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X						X				X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					X				X						X
10. Los ítems son medibles directamente.				X						X				X	
<b>Total parcial</b>	43					45					42				
<b>Total</b>	<b>130</b>														
<b>Congruencia</b>	<b>Claridad</b>					<b>Tendenciosidad</b> (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)									
5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente	5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente					5 - Mínimo 4 - Poca 3 - Regular 2 - Bastante 1 - Fuerte									

Escala de calificación final:

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

  
 Firma del Experto  
 D.N.I. : 20023076

### FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

Nombre del instrumento:	
Título de la investigación:	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 36003 DE PRIMARIA DEL DISTRITO DE HUANCAYELICA 2022
Nombre del juez/experto:	ROSIO SAMANIEGO CHAVEZ
Teléfono:	976 442 066
Correo electrónico:	rosio3131@gmail.com
Área de acción laboral:	EPRESS CHILCA
Título Profesional:	OBSTETRA
Grado Académico:	DOCTORA Y MAGISTER EN SALUD PÚBLICA

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

Criterios de evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.				X					X						X
2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.				X					X						X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				X					X						X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X						X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.			X					X					X		
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X					X						X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.				X					X						X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.			X					X					X		
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.				X					X						X
10. Los ítems son medibles directamente.				X					X						X
<b>Total parcial</b>				38					38						38
<b>Total</b>									114						
<b>Congruencia</b>	<b>Claridad</b>					<b>Tendenciosidad</b> (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)									
5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente	5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente					5 - Mínimo 4 - Poca 3 - Regular 2 - Bastante 1 - Fuerte									

**Escala de calificación final:**

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

Observaciones:

Firma del Experto

*Rosio*

**Rosio Samaniego Chávez**  
DOCTORA Y MAGISTER EN SALUD PÚBLICA  
OBSTETRA ESPECIALISTA EN ALTO RIESGO OBSTETRICAL

D.N.I. : .....

20109828



## FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento:	
Título de la investigación:	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 36003 DE PRIMARIA DEL DISTRITO DE HUANCAMELICA 2022
Nombre del juez/experto:	Amador SALVATIERRA OYOLA
Teléfono:	964466078
Correo electrónico:	asalvatierra1953@gmail.com
Área de acción laboral:	Educación
Título Profesional:	Prof. en Pedagogía y Humanidades
Grado Académico:	Mg. en Educ. con mención en Docencia y Gestión Educativa

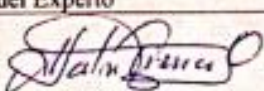
**INDICACIONES:** Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.			X						X						X
2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.				X					X						X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				X				X							X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X						X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.			X					X							X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X					X						X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.			X						X						X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X				X							X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.			X						X						X
10. Los ítems son medibles directamente.				X					X						X
<b>Total parcial</b>	36					37					46				
<b>Total</b>	119														
<b>Congruencia</b>	<b>Claridad</b>					<b>Tendenciosidad</b> (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)									
5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente	5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente					5 - Mínimo 4 - Poca 3 - Regular 2 - Bastante 1 - Fuerte									

**Escala de calificación final:**

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

Observaciones:

Firma del Experto

D.N.I.: ...19511517.....

Base de datos

Variable 1: Liderazgo transformacional																									
Muestra	D1. Carisma						D2. Inspiración						D3. Estimulación intelectual				D3. Tolerancia				Total				
	D1						D2						D2				D3				V	D	D	D	D
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	1	1	2	3	4
1	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	9	6	7	4	8
2	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	4	2	87	26	32	20	14
3	4	5	5	3	4	5	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	3	4	3	5	82	26	25	16	15
4	3	4	2	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4	3	5	3	5	4	3	4	75	20	24	15	16
5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	2	4	72	22	21	13	16
6	3	3	2	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	64	19	19	13	13
7	4	3	3	3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	3	81	23	27	16	15
8	4	3	3	3	3	4	2	3	5	4	4	5	2	3	5	5	3	2	5	4	72	20	23	15	14
9	5	5	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	4	73	22	21	13	17
10	3	3	4	4	3	5	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	73	22	21	12	16
11	4	3	3	3	4	2	5	3	4	4	3	3	5	3	4	3	5	4	3	4	72	19	22	15	16
12	3	4	3	4	3	4	4	2	5	5	4	3	4	2	5	3	5	4	3	5	75	21	23	14	17

13	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	72	19	21	13	19
14	4	3	4	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	69	22	21	13	13	
15	5	3	3	3	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	82	24	26	16	16	
16	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	4	2	87	25	27	20	14	
17	4	5	5	3	4	5	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	3	4	3	5	82	26	25	16	15	
18	3	4	2	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4	3	5	3	5	4	3	4	75	20	24	15	16	
19	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	2	4	72	22	21	13	16	
20	3	3	2	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	64	19	19	13	13	
21	4	3	3	3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	3	81	23	27	16	15	
22	4	3	3	3	3	4	2	3	5	4	4	5	2	3	5	5	3	2	5	4	72	20	23	15	14	
23	5	5	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	4	73	22	21	13	17	
24	3	3	4	4	3	5	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	73	22	21	12	16	
25	4	3	3	3	4	2	5	3	4	4	3	3	5	3	4	3	5	4	3	4	72	19	21	15	16	
26	3	4	3	4	3	4	4	2	5	5	4	3	4	2	5	3	5	4	3	5	75	21	23	14	17	
27	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	72	19	21	13	19	
28	4	3	4	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	69	22	21	13	13	
29	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	4	2	87	26	27	20	14	
30	5	3	3	3	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	82	24	26	16	16	

Variable 2: Gestión educativa																									
Muestra	D1. Gestión institucional						D2. Gestión pedagógica						D3. Gestión administrativa				D3. Gestión comunal				Total				
	D1						D2						D3				D4				V2	D1	D2	D3	D4
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20					
1	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	87	25	25	18	18
2	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	91	27	30	17	17
3	4	5	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	3	5	5	4	3	5	85	25	26	17	17
4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	3	77	22	27	15	15
5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	2	4	5	5	2	4	74	21	20	16	16
6	3	3	2	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	64	19	19	13	13
7	4	3	3	3	5	4	4	4	3	2	5	5	3	5	4	3	3	5	4	3	75	22	22	15	15
8	4	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	83	20	26	18	18
9	5	3	3	2	3	4	4	3	5	4	4	3	5	5	3	3	5	2	3	3	72	20	24	13	13
10	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	20	21	16	16
11	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	2	3	4	5	4	3	4	73	21	23	16	16
12	3	4	3	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	80	22	26	17	17



13	4	4	3	3	3	5	2	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	78	22	21	18	18
14	4	3	4	5	3	4	3	4	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	72	23	24	13	13
15	5	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	86	26	25	17	17
16	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	91	27	30	17	17
17	4	5	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	3	5	5	4	3	5	85	25	26	17	17
18	3	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	3	77	22	27	15	15
19	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	2	4	5	5	2	4	74	21	20	16	16
20	3	3	2	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	64	19	19	13	13
21	4	3	3	3	5	4	4	4	3	2	5	5	3	5	4	3	3	5	4	3	75	22	22	15	15
22	4	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	83	20	26	18	18
23	5	3	3	2	3	4	4	3	5	4	4	3	5	5	3	3	5	2	3	3	72	20	24	13	13
24	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	20	21	16	16
25	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	2	3	4	5	4	3	4	73	21	23	16	16
26	3	4	3	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	80	22	26	17	17
27	4	4	3	3	3	5	2	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	78	22	21	18	18
28	4	3	4	5	3	4	3	4	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	72	23	24	13	13
29	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	91	27	30	17	17
30	5	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	86	26	25	17	17



**Instrumentos de medición**  
**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA APRECIACION SOBRE EL LIDERAZGO**  
**TRANSFORMACIONAL**

Datos personales:

Condición:                              Edad:                              Sexo:                              Fecha:

Instrucción:

Estimado/a profesor/a: A continuación, le presento un cuestionario que pretende reunir datos relacionados a su quehacer profesional. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responder todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a su propia vivencia y experiencia, marcando con una (X) la respuesta que más se asemeje a su sentir, donde:

B= Bajo R= Regular B= Bueno E= Excelente ME= Muy excelente

Nº	ITEMS	B	R	B	E	ME
<b>Carisma</b>						
1	Cuando ingreso a mi Institución Educativa percibo la indiferencia e incomodidad de mis colegas.					
2	Siento que mis colegas aceptan mis opiniones y orientaciones para solucionar sus conflictos.					
3	El apoyo que brindo a mis colegas cuando requieren ayuda, aceptan con agrado y manifiestan un sentimiento de orgullo e identificación con mi persona					
4	Los padres de familia asisten a las citaciones por obligación para hablar de sus hijos.					
5	El director siempre acepta las propuestas que doy en el trabajo colegiado					
6	Me siento cómodo dirigiendo un equipo de trabajo					
7	Cuando mis estudiantes se alborotan, prefiero alejarme del lugar y que sean ellos quienes resuelvan sus problemas					
8	Al ingresar a mi aula de clases, percibo en mis estudiantes miedo y nervios para iniciar la sesión.					
<b>Inspiración</b>						

9	Cuando socializo las metas y expectativas institucionales, mis colegas se involucran a trabajar en equipo para lograr los propósitos comunes.					
10	Cuando participo en reuniones, siento que mis opiniones son tomadas en cuenta porque doy alternativas de solución.					
11	Los padres de familia siempre asumen responsabilidades para realizar acciones muy eficaces para apoyar a sus hijos.					
12	Siento que el director siempre considera mis argumentos para influir y transformar creencias e ideas en mis colegas.					
13	Siento que los estudiantes muestran optimismo porque creen que sus intereses y necesidades de aprendizajes serán satisfechas.					
14	Mis estudiantes siempre que les hablo de alguna situación se convencen y muestran interés para actuar con sentido ético.					
<b>Tolerancia</b>						
15	Cuando el director opina ideas contrarias, respeto sus apreciaciones, aunque no coincidan con las mías.					
16	Cuando mis colegas manifiestan juicios, los analizo y muestro sensibilidad para fortalecer en la toma de decisiones.					
17	Si mis colegas se equivocan, considero el ensayo error como fortalezas de aprendizaje.					
18	Los padres de familia están muy estresados y no escuchan lo que les recomiendo, por lo que ya no les digo nada, así evito problemas					
19	Los estudiantes muchas veces no entienden y se paran equivocando, y repetir una y otra vez es cansado.					

20	Cuando los estudiantes me expresan contrargumentos a lo que digo, los escucho, analizo y llego a un consenso.					
----	---	--	--	--	--	--

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## **CUESTIONARIO PARA MEDIR LA APRECIACION SOBRE GESTION EDUCATIVA**

Datos personales:

Condición:    Edad:    Sexo:    Fecha:

Instrucción:

Estimado/a profesor/a: A continuación, le presento un cuestionario que pretende reunir datos relacionados a su quehacer profesional. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responder todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a su propia vivencia y experiencia, marcando con una (X) la respuesta que más se asemeje a su sentir, donde:

B= Bajo R= Regular B= Bueno E= Excelente ME= Muy excelente

Nº	ITEMS	B	R	B	E	ME
<b>Planificación del proceso de enseñanza / aprendizaje</b>						
1	Se me hace fácil determinar las competencias y los enfoques transversales en la planificación anual.					
2	Se me hace fácil determinar las capacidades y los desempeños de la unidad didáctica en la experiencia de aprendizaje.					
3	Tengo dificultad en diseñar situaciones en las sesiones de clase que respondan a los intereses de los estudiantes.					
4	Se me hace fácil generar interés y predisposición en los estudiantes durante las clases.					
5	Se me hace fácil adaptar actividades auténticas para desarrollar retos o desafíos					
6	Se me hace fácil determinar los criterios y organizar en instrumentos de evaluación para valorar las evidencias.					
7	Se me hace fácil definir las evidencias que me permitirá saber si han alcanzado o registrado avances respecto al propósito de aprendizaje.					
8	Urge que me capaciten en diversas técnicas e instrumentos para realizar la evaluación diagnóstica y de proceso del aprendizaje.					
<b>Manejo de la didáctica en el proceso de enseñanza / aprendizaje</b>						
9	Se me hace fácil desarrollar habilidades del pensamiento de orden superior para promover la indagación y el descubrimiento.					
10	Siento que necesito urgentemente capacitarme en el diseño de experiencias de aprendizajes que					

	ponen en juego distintas competencias asociadas a distintas áreas según lo previsto en la situación.					
11	Se me hace fácil propiciar un clima adecuado para que los niños expresen emociones y sentimientos de manera respetuosa, sin temor a la burla o el error.					
12	Me gustaría participar en eventos académicos para promover el aprendizaje colaborativo y cooperativo para regular la autonomía de los estudiantes.					
13	Me gustaría capacitarme para describir información específica de sus logros en relación a los niveles esperados para cada competencia. (lo que hacen, lo que no saben y lo que saben los estudiantes).					
14	Tengo estudiantes que no comprenden el propósito de aprendizaje y los criterios de evaluación a pesar de que les explico claramente.					
<b>Desarrollo de la profesionalidad e idoneidad docente</b>						
15	Paso por alto reflexionar y autocriticar mi práctica pedagógica, lo cual me impide mi superación profesional.					
16	Evaluar la efectividad de mis estrategias, me permite el ajuste para atender según las características de mis estudiantes.					
17	Es fácil sistematizar experiencias exitosas y proyectos de innovación que sirvan como soporte en la mejora de las estrategias.					
18	Es urgente que participe en trabajos colegiados para fortalecer mi práctica pedagógica que requieren y son necesarias de mejora.					

19	Permanente­mente se me presentan dilemas morales en la solución de problemas en mi centro educativo.					
20	Cuando comentan sobre la conducta de un estudiante o un docente, considero como verdad porque ya lo conozco y mayormente no me equivoco en juzgarlo.					

**¡Muchas gracias por su colaboración!**