

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**



**Diagnóstico del Perfil del Liderazgo Transformacional, Institución  
Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019**

Tesis para obtener el Grado de Doctor en Gestión y  
Ciencias de la Educación

**Autor**

Chino Chambilla, Nancy María

**Asesor**

Hernández Reaño, María Teresa

**Código Orcid-Asesor**

0000-0001-8348-6963

**Chimbote – Perú**

**2022**



## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, Vicerrector de Investigación de la Universidad San Pedro:

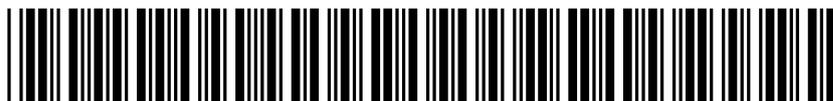
### HACE CONSTAR

Que, de la revisión del trabajo titulado **“Diagnóstico del perfil del liderazgo transformacional, Institución Educativa Jorge Martorell Flores - Tacna; 2019”** del (a) estudiante: **Nancy María Chino Chambilla**, identificado(a) con **Código N° 5412000005**, se ha verificado un porcentaje de similitud del **18%**, el cual se encuentra dentro del parámetro establecido por la Universidad San Pedro mediante resolución de Consejo Universitario N° 5037-2019-USP/CU para la obtención de grados y títulos académicos de pre y posgrado, así como proyectos de investigación anual Docente.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Chimbote, 2 de Junio de 2022

  
UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
**Dr. CARLOS URBINA SANJINES**  
VICERRECTOR



**NOTA:**

Este documento carece de valor si no tiene adjunta el reporte del Software TURNITIN.

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	.ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos .....	x
Índice de anexos.....	xii
<b>Introducción</b> .....	<b>xiii</b>
1.1. Antecedentes .....	01
1.2. Problema .....	05
1.3. Justificación .....	06
1.4. Marco referencial .....	07
1.5. Hipótesis de trabajo .....	33
1.6. Variables de estudio.....	33
1.7. Objetivos .....	35
1.7.1. Objetivo general.....	35
1.7.2 Objetivos específicos .....	35
2.1. Enfoque de la investigación.....	36
2.2. Tipo de investigación.....	36
2.3. Diseño de investigación .....	36
2.4. Población y muestra.....	37
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	37

# Diagnóstico del Perfil del Liderazgo Transformacional, Institución Educativa Jorge Martorell Flores - Tacna; 2019

*por* Nancy Chino Chambilla

---

**Fecha de entrega:** 31-may-2022 01:05p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1847956122

**Nombre del archivo:** TESIS\_Chino\_Chambilla,\_Nancy\_Maria.doc (3.04M)

**Total de palabras:** 16441

**Total de caracteres:** 84716



# Diagnóstico del Perfil del Liderazgo Transformacional, Institución Educativa Jorge Martorell Flores - Tacna; 2019

## INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.usanpedro.edu.pe">repositorio.usanpedro.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	Friederichs, Vera. "Local Smoothing Methods in Image Processing", KLUEDO, 2012. Publicación	1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
8	Submitted to Universidad Señor de Sipán Trabajo del estudiante	1%



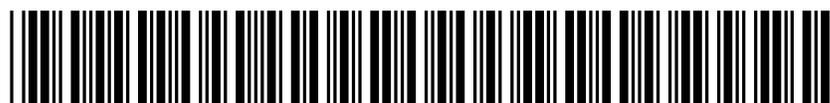
9	<a href="https://dspace.utpl.edu.ec">dspace.utpl.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="https://intra.uigv.edu.pe">intra.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="https://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="https://cienciadigital.org">cienciadigital.org</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="https://repositorio.upci.edu.pe">repositorio.upci.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
15	<a href="https://impactocientifico.files.wordpress.com">impactocientifico.files.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
16	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
17	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	<1 %



19	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://repositorio.unprg.edu.pe">repositorio.unprg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://biblo.una.edu.ve">biblo.una.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://documentop.com">documentop.com</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://paedagogiam.blogspot.com">paedagogiam.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://www.repositorio.upla.edu.pe">www.repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://bdigital.unal.edu.co">bdigital.unal.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://davidbuscador.blogspot.com">davidbuscador.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %



31	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://repositorio.upla.edu.pe">repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://www.neliti.com">www.neliti.com</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://www.powershow.com">www.powershow.com</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.tesis.unjbg.edu.pe">www.tesis.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://www.youtube.com">www.youtube.com</a> Fuente de Internet	<1 %



Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 6 words

Excluir bibliografía

Activo

2.6. Análisis estadístico	
transformacional en la I. E. Jorge Martorell Flores .....	39
<b>CONCLUSIONES</b> .....	70
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	71
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	72
<b>ANEXOS</b> .....	74

**PALABRAS CLAVE**

Tema	Liderazgo Transformacional
Especialidad	Educación Superior

Topic	Transformational Leadership
Specialty	Higher education

<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>	<b>DISCIPLINA</b>
Preparación de docentes y desarrollo profesional	Ciencias Sociales	Ciencias d educación Educación	Educación general (Capacitación Pedagógica).

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación fue llevado a cabo en la institución educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019, y cuyo objetivo principal fue describir el perfil del liderazgo institucional en la mencionada institución educativa. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo, mientras que el diseño fue no experimental. La muestra quedó compuesta por 80 trabajadores de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores, de la ciudad de Tacna. Mientras que la técnica para recoger la información fue la encuesta y su instrumento el cuestionario compuesto de 40 ítems en la escala de Likert. Las conclusiones del estudio señalan que el liderazgo transformacional sí tiene influencia en el desempeño de los docentes.

## **ABSTRACT**

The research work was carried out at the educational institution Jorge Martorell Flores Tacna 2019, and whose main objective was to describe the profile of institutional leadership in the aforementioned educational institution. The type of research used was descriptive, while the design was non-experimental. The sample was made up of 80 workers from the Jorge Martorell Flores Educational Institution, in the city of Tacna. While the technique to collect the information was the survey and its instrument was the questionnaire composed of 40 items on the Likert scale. The conclusions of the study indicate that transformational leadership does have an influence on the performance of teachers.

## INTRODUCCIÓN

### 1.- Antecedentes y Fundamentación científica

Agreda, Manosalva y Sonapo (2020). Artículo de revisión: El liderazgo transformacional como estilos de liderazgo. Se realizó a través investigación bibliográfica con técnicas de análisis documental. Se refiere al liderazgo transformacional en 87 artículos donde es revisado los títulos, resúmenes y resultados. Se selecciona 42 artículos del total estimado con el 48.27% encontrado en los artículos. Concluye en lo siguiente: son instrumentos donde los seguidores y líderes cooperan su logro y productividad de las metas organizacional por medio de su mejora en la moral, motivación y su desenvolvimiento de los trabajadores. Ser líder hace que las personas sean trabajadoras y creativas al logro de las finalidades, donde hace que sean unidos entre el gerente y empleado.

Anahua (2019) realizó un trabajo de liderazgo transformacional pedagógico y los compromisos de gestión, aplicando una investigación explicativa descriptiva que no es un diseño experimental. Trabajo con una encuesta y para recoger información Se utilizó una versión corta del cuestionario de escala Likert 5X multifactorial (MLQ). La muestra incluye 57 profesores. Concluyó: Los directores alcanzaron el 5.8% de los tipos de liderazgo transformacional (Tabla N ° 45), debido a: 50.0% (Tabla N ° 26) baja motivación motivacional, 69.2% (Tabla N ° 35) baja estimulación de la inteligencia y falta de personalización Considere llegar a 57.7% (Cuadro N ° 44) (p.196).

Corpus y Velarde. (2019), en su investigación denominado “Liderazgo transformacional, clima laboral y satisfacción en profesores I.E de San Juan de Lurigancho, Lima 2019”; utilizo la metodología tipo cuantitativa, diseño no experimental, transversal y correlacional. Cuenta una muestra que está constituida 120 educadores de I.E. públicas donde es adaptado por Dávalos, aplicado una escala de Liderazgo Transformacional de Griffin y Rafferty, de las dos dimensiones del estudio. Arriba a las siguientes conclusiones: en sus dos variables del estudio hay una

existencia de relación significativo ( $r_s = .532$   $r_s = .547$  y  $r_s = .689$ ) en sus dimensiones en docentes de I.E de San Juan Lurigancho, Lima- 2018. En conclusión, hay una existencia de relación en las escalas Clima laboral y Satisfacción.

Mascaró (2017). Trabajo una pesquisa sobre Liderazgo Transformacional y gestión pedagógica, utilizando una gran cantidad de artículos, que incluyen procesamiento cuantitativo, niveles descriptivos, diseños descriptivos relacionados, y una muestra de 65 docentes. Las técnicas utilizadas son encuestas y cuestionarios como herramientas. Determina lo subsiguiente: de acuerdo con las creencias y puntos de vista de los docentes, se determina que no existe un vínculo significativo entre la variable liderazgo transformacional y la gestión docente del director al nivel de significancia  $r = 0.087$  y bilateral de  $p = 0.315$ . (p. 136).

Tupiño (2019), realiza la investigación Liderazgo transformacional en directivos de un colegio emblemático de lima metropolitana, 2019. La metodología que utiliza es cualitativa, análisis temático como diseño, donde analiza los conceptos y acciones de líder en la I.E. La población cuenta de 5 directivos de diferentes grados en la I.E (inicial, primaria y secundaria) Concluye en lo siguiente: En la I.E la directiva comprende dicho lugar y su relación que evidencia los elementos de liderazgo el cual favorece en el desempeño de la guía de organización.

Romero (2016) Realizó un estudio sobre liderazgo docente con relación al liderazgo transformacional. La metodología de estudio de caso fue de carácter cualitativo. Las muestras fueron tomadas por conveniencia. Se utilizó el instrumento rejilla de Observación y la entrevista. Se empleó una entrevista semiestructurada. Tiene como conclusiones: Las entidades educativas comprometerse a fomentar áreas de socialización entre pares, convenir a la permuta de opiniones y la restauración de ideales. Se halló limitantes para el desarrollo del estudio como la cantidad muy reducida de colaboradores y los hallazgos no tienen representación probabilística, razón por que, la generalización de los datos no se da.

Para la fundamentación científica de la variable a estudiar tenemos los siguientes conceptos:

### **Líder**

Todo el liderazgo se ejerce por medio de alguien, llamado líder, por lo tanto, la definición proporcionada a través de la Real Academia Española (2005, p. 63), que la define como “Persona a quien un conjunto de sujetos mantiene y asumen como cabeza o guía”. Tuleja (2002) lo define como el hombre o mujer capaz de influir en los demás, obteniendo la observación, motivación y disposición de él. Para su componente, Carrasco (2006, p. 83) especifica que uno de los pioneros es "ese hombre o mujer que tiene el potencial de persuadir a los contribuyentes de una colección para ganar los objetivos de cualquier otra institución".

Como dice Castro (2007), “ser un líder implicar remediar problemas complicados y tener la capacidad necesaria para aclarar condiciones que se encuentran poco estructuradas con un deficiente grado de eficiencia” (p. 182). Si buscamos elementos no inusuales en esas 3 definiciones, comprobaremos, sin preocuparnos del hecho de que un líder sea cuyo desempeño afecte a todos en la organización, especialmente a quienes creen en él. Ahora, tengamos en cuenta que incluso el personaje más introvertido afecta a muchas personas en su vida.

A diferencia de un jefe, el jefe es alguien que dirige a los demás al logro de una intención común, señalando el camino y desarrollando un entorno en el que sus opuestos del equipo sienten que participan en todo el método. El líder se considera ser el respaldo del grupo, el que empodera a los humanos para desarrollarse personal y profesionalmente, promoviendo el compromiso, el espíritu de equipo, la superación no pública y, especialmente, es el artífice de la unificación de los empleados.

### **Liderazgo**

Sobre las concepciones de liderazgo, Chiavenato (2000), señala que:

El líder posee primero una capacidad prevista para inspirar a los seres humanos a hacer lo que desean completar. El segundo es la directriz de que sus seguidores llegaran a cumplir con lo dispuesto por su persona, para obtener deseos y satisfacer deseos u ambiciones personales (p. 315).

Para su componente, Hersey y Blanchard (2000), argumentan que la gestión es el sistema de influenciar las actividades de un hombre o mujer u organización en su esfuerzo por lograr un propósito en un escenario dado. Mientras, Chiavenato & Idalberto (1999) lo delinear por la influencia que tiene sobre los seres humanos de su entorno en la búsqueda para alcanzar metas muchas más grandes o sueños.

De acuerdo con la Real Academia de Lengua Española (1986), se describe como la ruta, liderazgo o control de una celebración de política, una organización social u otra red. El Dictionary of Behavioral Sciences (1956) por su parte la indica como una "características de la persona y que posee capacidades para la orientación y el manejo de diferentes personas" (p. 53).

De acuerdo con lo anterior se puede asumir que toda organización, sin importar cuán pequeña sea, habrá continuamente un pionero, que asuma la función de liderar en la dirección del logro de las funciones institucionales y agradables los pasatiempos y demandas. de sus individuos. Para ello, el jefe puede ser capaz de influir, inspirar y persuadir, si es viable mediante el ejemplo, de que los senderos que se acompañan son los adecuados y consecuentemente provocarán el éxito. Cabe mencionar que, aunque el liderazgo está íntimamente asociado con las actividades administrativas y lo primero puede ser muy vital para las segundas, la idea de gestión no siempre es similar a la de administración.

### **Importancia del liderazgo**

Las formas y maneras de lograr que la unión de individuos funcione, y que sea de valor en toda institución se llama Liderazgo. En todo centro educativo y de mayor importancia es la sala de clase, allí el educador es el guía que lidera, ubica a sus alumnos para el provecho de sus objetivos uno de mayor importancia es el rendimiento académico.

La importancia del liderazgo recae en todo docente que debe estar dispuesto a asumir retos de liderazgo y para esto se demanda una actitud orientada a cambios positivos, pero a la vez debe estar preparado para la realización de los permutaciones, con el deseo de llevar a sus estudiantes al logro de sus aprendizajes viéndose reflejado en su alto rendimiento académico, así mismo, de movilizar personas, padres de familia, directivos y colegas hacia propósitos positivos, gratificantes y de excelencia en la gestión institucional.

### **Liderazgo directivo**

La gestión escolar es un método de afecto que conduce al cumplimiento de metas positivas y fines favorecidos, “por lo tanto posee visión compartida con el conjunto de trabajadores y diferentes sujetos en razón de la filosofía, las tareas, acciones que orientan al profesorado” (Bush y Glover, 2003, p. 95).

Como dice Álvarez (2010), “la dirección tiene autoridad institucional oficialmente diagnosticada a través de la institución y por medio de sus subordinados a través del ejercicio de su autoridad” (p. 82); aun cuando en el liderazgo tiene el potencial producido en términos de fuerza para guiar a otros, para comprometerse con aquello que consideran.

La esencia del liderazgo dentro de la gestión escolar, se orienta a seguir guiando tanto los procesos como a los sujetos, la causa de la gestión es la elección de las personas para seguir a un pionero a quien entienden guía a la institución.

Según el Ministerio de Educación (2014), los nombres de dominio relacionados con el Buen Liderazgo del Gerente se entienden como “un duro y rápido de seis capacidades que conforman una región específica de movimiento gerencial y dialogan con las actuaciones esenciales para realizar el proceso de reforma universitaria” (p. 56). La datación entre los nombres de dominio es dinámica, es decir, se muestra como una parte de un conjunto de acciones.

Por su parte la gestión de condiciones para la mejora del conocimiento engloba las habilidades gerenciales orientadas a construir e imponer la reforma escolar, manejar las situaciones para elevar lo satisfactorio del sistema enseñanza-conocer a través de la elaboración de planes, el merchandising de la democracia y la interculturalidad. la convivencia y la participación de los hogares y la comunidad.

En el caso de las orientaciones de enfoques pedagógicos para la mejora del aprendizaje incorpora las competencias dirigidas a mejorar el desarrollo en la profesionalidad del profesorado y a hacer cumplir el acompañamiento sistemático al procedimiento de coaching realizado por los instructores.

### **El liderazgo directivo en la Institución**

Dentro de los plazos establecidos, los modelos de gestión educativa que triunfan apuntan a la función más importante de las tareas administrativas y burocráticas. Entre los años cincuenta y mil novecientos setenta, el profesorado más importante se vuelve obligado a manipular bien la escuela (Álvarez 2010).

Siendo el directivo uno de los principales actores, juega un papel importante dentro de la gestión se tiene que reelaborar y adaptarse a los cambios y necesidades, dado que, actualmente, la proscripción del control burocrático y administrativo es insuficiente. Hoy en día, es muy crítico comprender factores participativos dirigidos a mejorar las prácticas pedagógicas que se logran dentro de la escuela, porque lo más simple de esta manera será o no viable y poder mejorar los logros educativos institucionales (Bolívar, 2010)

Respecto a lo indicado, Borja y Gaibor (2007), mencionan que el liderazgo y gestión instruccional convoca a quienes se anticipen a las características de hacer planes e organización y dirección de los diversos recursos humanos, físicos, materiales de la institución, para alcanzar los sueños perseguidos mediante el uso de una empresa de negocios. Los roles que desempeñan los directivos le permiten un manejo de los seres humanos relacionados con la organización.

Es fundamental, como la persona principal en la escuela, desempeña una función crítica articulando y dirigiendo la secuencia de enfoques dentro de la escuela. La primera clase de facultades se apoya en el agrado del grupo directivo, siempre y cuando sus colaboradores ejerzan una gestión potente, lo que incide en la motivación de los profesores, quienes, formarán parte de la labor pedagógica dentro de aulas y, por tanto, influyen directamente en el estudiantado (Barber y Mourshed 2008).

### **Liderazgo Transformacional**

Mendoza y Ortiz (2006) definen:

Los individuos incentivan a miembros del equipo interioriza las capacidades y habilidades espera que realicen variaciones reales; en la organización y sociedad crea en impacto. (p.120).

Para (Burns, 1978) Las personas investiga y busca la presente obligación o en los seguidores su potencial de demanda, buscando satisface su necesidad; comprometiendo al usuario de los seguidores.

Siguiendo las ideas de Bass (1990), el liderazgo transformacional es cuando la persona infunde a seguidores, para cumplir sus metas plantea ir más allá de las posibilidades al rendimiento laboral, una clara visión, logra la confianza inspirando a su compromiso y motivando a los subordinados, el alto rendimiento

causa expectativas donde otorga el trabajo en equipo, en medio de compromiso y colaboración de las personas incluidas.

Para (Zárate y Matviuk, 2012) Expresa que el líder está apto en la implantación del crecimiento y la visión de sí mismo del equipo mediante su confianza y seguridad.

### **Tipos de liderazgo transformacional:**

Según Bass B. (1981) expresa sobre "liderazgo transformacional" alcanza sus originales efectos en sus dependientes modificando los soportes de la motivación donde esta ópera. El líder transformacional logra ser exitoso cuando cambia su base motivacional del sujeto desde un motivo normal y transbordarla a la acción comprometida. Los líderes transformacionales llevan sus aspiraciones de resultados y auto logros de los incondicionales, y a la vez originan el progreso de conjuntos y organizaciones. Contrario a expresar a un interés propio, estimulan en la persona un elevado saber de contenidos puntuales para la organización, y se tiene los siguientes tipos:

#### **a) Liderazgo carismático**

Estos tipos de líderes son fuertes entre líderes, el docente inspira confianza; por esta razón se conquistan el respeto, la confianza y la seguridad; logrando identificarse individualmente y fuerte con sus seguidores. Aquellos líderes que influyen ideológicamente tienen las capacidades de lograr esfuerzos adicionales de los admiradores permitiendo lograr performances óptimos de desarrollo y desempeño.

#### **b) Liderazgo inspiracional**

Su accionar está en comunicar un enfoque de próximo seductor hacia los seguidores. El enfoque debe articularse con el uso de emblemas para invocar al seguidor a trabajar. El líder inspiracional infunde al que hacer de los seguidores, es entusiasta, genera la animación, agranda el optimismo, generando en ellos un ánimo de conjunto con reglas, valores de gran provecho, abnegación propia e informa sus puntos de vista de futuro realizable con claridad y seguro. Provee visión estimulante, da la fuerza para llegar a niveles de progreso. (Bass, 1985).

**c) Consideración individualizada**

El liderazgo es de carácter individualizado se identifica por aceptar las contradicciones particulares incondicionales. El líder genera espacios de instrucción para el supeditado y a la vez le brinda soporte y entrenamiento. Las relaciones con los discípulos son personificadas, el líder es oyente activo del seguidor y comisiona actividades que brindan desafíos y desarrollo a los seguidores.

**d) Estimulación intelectual**

El líder estimula la intelectualidad enfatizando la creación de los seguidores guiándolos a recapacitar de sus dogmas y estrategias para afrontar pasados conflictos y tomar arbitrajes. Se elude la diatriba, más que todo públicamente y se alienta a los seguidores a tomar riesgos con el fin de acrecentar su creación. Los seguidores son incluidos en el esbozo de las dificultades y la conquista de disposiciones. De este modo, los líderes promueven una nueva contemplación a pasados conflictos, impulsando la creatividad y destacando una reflexión y nuevos exámenes de pretendidos profundos problemas. Utiliza la percepción y la lógica más prudente para la solución de las dificultades. Cuando los líderes provocan intuitivamente a sus partidarios, estos acometen los conflictos dando uso a sus propias visiones únicas e innovadoras. Los admiradores se convierten en

revolvedores de dificultades de mayor eficiencia con y sin la ayuda del líder. Llegando a ser modificadores con relación a su investigación de dificultades y de las maniobras que dan la solución.

### **Dimensiones del liderazgo transformacional:**

En relación a las dimensiones se considera las siguientes:

Para Bass (como se citó en Vidal, 2010), sobre liderazgo transformacional se considera las siguientes dimensiones influencia carisma o idealizada, inspiración y motivación, consideración estimulación e individualizada. Se describe cada una de ellas:

1. **Influencia idealizada o carisma:** Al líder le siguen sus seguidores ya que ven en él, su persistencia, el logro de metas y la organización de sus objetivos. Bass y Riggio (2008) el líder es respetado, da confianza y es admirados. Se identifican los aficionados en los líderes y quieren imitarlos; tiene capacidades extraordinarias, determinación y persistencia de los líderes.
2. **Motivación e inspiración:** Busca en el líder su optimismo y entusiasmo en la obtención de su finalidad y metas a un corto plazo, el cual los seguidores no solo cumple con es sino logran a cumplir con sus ideales de la organización. Siguiendo las ideas de Bass y Riggio (2008), este liderazgo transformacional en relación a esta dimensión tiene distintos comportamientos donde inspira y motiva a quien está rodeado y al trabajo de los seguidores. Al equipo despierta el espíritu, donde el optimismo y el entusiasmo se exhiben. Hace que los seguidores sean participe a una visualización según los líderes. Tiene un claro compromiso con su visión y objetivo.
3. **Consideración individualizada:** Los seguidores donde son eficientes y eficientes que logran sus metas, se dice que las propuestas de las metas

logradas por el líder; el líder tiene que tener una consideración importante en sus seguidores el cual debe de valorarlo, conocer, reconocer y la promovida del desarrollo personal por uno de ellos, es valorado y reconocido cada seguidor y es parte de la organización mas no un invitado.

Según Goleman (como se citó en Vidal, 2010) afirma “estos líderes muestra en la comprensión de sus finalidades y un interés natural, las debilidades y fortalezas. También es constructivo y oportuno, excelentes coaches y mentores”. (p.42).

4. Estimulación intelectual: Bass & Riggio (2008) el líder apoya a los seguidores a ver de una manera distinta los problemas, ya que tiene distintas modos de trabajos, y las diferente forma de opinión estimula a la tolerancia. Busca el desarrollo en sus capacidades de los seguidores en pensamiento creativo y crítico; porque está convencido ya que logra en la meta prevista y logra el crecimiento de la persona en su averiguación de la grandiosidad personal y profesional.

El Líder pedagógico (directivo) promueve su progreso de la capacidad en los docentes de su espíritu creativo, reflexivo y crítico, donde es necesario tomar decisiones, da posibilidad real en la formación continua y capacitación, el cual ayuda que mejore la capacidad de los docentes para su cumplimiento de la finalidad del lugar.

## **2.- Justificación**

La presente investigación se justifica porque los hallazgos obtenidos permitirán la construcción del inicio para la formulación teórica científica, constituyéndose en

fundamentos y líneas directrices que permitirán respaldar si el directivo asumiendo su liderazgo transformacional comprenda las formas de aprender de las docentes.

En el aporte práctico, esta investigación se convertirá en una línea directriz de la gestión del líder pedagógico en su rol de gestor de las comunidades de aprendizaje y las actividades de acompañamiento y seguimiento en diversos dispositivos formativo: talleres, capacitaciones, reuniones de trabajo colegiado, círculos de inter - aprendizaje, etc. En este contexto se va consolidando los desempeños del directivo como se describe en la documentación de Marco del buen desempeño del director y profesor planteado por el MINEDU y esta manera garantizar el logro de mejores aprendizajes para nuestros niños y niñas.

Desde el aporte social, la investigación permitirá establecer orientaciones, pautas, acciones de mejora donde contribuye a la necesidad del conocimiento desarrolla un liderazgo transformacional a las circunstancias de las exigencias de educación inicial y el desarrollo profesional de las maestras y por lo tanto mejores y significativos aprendizajes para los estudiantes y dentro del enfoque, principios de nuestro nivel.

### **3. Problema**

A escala internacional se sigue afectando la incapacidad de los líderes educativos para dirigir y motivar a los empleados que tienen la responsabilidad de mejorar continuamente las instalaciones y ejecutar proyectos colaborativos, y sus características de liderazgo para instituciones educativas que dejan de lado el recurso humano a su disposición. Cambiar positivamente la calidad de la educación.

En publicaciones de revistas Leithwood (2009) plantean donde el liderazgo es un fenómeno social, mostrando nuevamente que algunas prácticas son válidas independientemente del contexto de desarrollo del liderazgo. Liderar el camino definiendo y articulando claramente una visión y estableciendo altas expectativas de desempeño, desarrollando talento y rediseñando organizaciones, especialmente culturas escolares, entre otros.

Gracias a este enfoque, la dirección de la institución educativa no prestó a su personal la atención que merecía, y todavía no se asume que construir buenas relaciones entre los docentes de la institución educativa los ayudará en la gestión. Sólo recientemente América Latina ha reconocido la importancia de incorporar la promoción del liderazgo escolar en la política educativa. Como resultado, durante los últimos cinco años, varios países han comenzado a desarrollar iniciativas para empoderar a los directores de escuela, pero la falta de estudios sistemáticos o incluso de estadísticas más fundamentales sobre el tema significa que muchas de estas medidas son “ciegas” o simplemente implementado fuera de contexto.

Por lo general los directores escolares, por ser líderes, tienen la obligación de aplicar dos tipos de funciones: las funciones académicas y las funciones administrativas. Además de asignar los roles en los grupos, incentivar el desempeño y cumplimiento de los plazos para lograr los objetivos institucionales y mejorar el proceso de aprendizaje. Finalmente, tienen la potestad de diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales.

En consecuencia, podemos destacar la presencia de instituciones educativas que no tienen un buen liderazgo directivo o gerencial, y que conlleva a una ausencia de un líder eficiente.

Es por eso que el liderazgo de los directivos debe de garantizar que la gestión sea eficaz y con buena calidad para el logro de los objetivos.

De acuerdo a lo explicado, planteamos la siguiente interrogante como problema general de la presente investigación:

¿Cómo se desarrolla el perfil del liderazgo transformacional en la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019?

#### 4.- Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada	Atributo	1
			2
			3
			4
		Conducta	5
			6
			7
			8
	Inspiración Motivacional	Institucional	9
			10
			11
			12
		Individual	13
			14
			15
			16
	Estimulación Intelectual	Promoción del cambio	17
			18
			19
			20
		Potenciación de esfuerzo mayor	21
			22
			23
			24
Consideración Individual	Trato personal	25	

			26
			27
			28
		Apoyo	29
			30
			31
			32
	Tolerancia Psicológica	Uso del humor	33
			34
			35
			36
		Manejo de errores	37
			38
			39
			40

## 5.- Hipótesis

El perfil del liderazgo transformacional presenta dificultades en la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.

## 6.- Objetivos

### 6.1 General

Describir el perfil del liderazgo transformacional en la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.

## 6.2. Específicos

- Caracterizar la influencia idealizada (carisma) del directivo de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.
- Precisar la Inspiración motivacional del directivo de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.
- Caracterizar la estimulación intelectual del directivo de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.
- Identificar la consideración individual del directivo de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.
- Determinar la Tolerancia psicológica del directivo de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.

## METODOLOGÍA

### 1.- Tipo de investigación

El estudio realizado está enmarcado en el tipo de investigación descriptiva. Según Hernández, Fernández y Baptista: "...pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere". (Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. 2003)

El diseño de campo, descriptivo no experimental:

- Diseño descriptivo cuyo diagrama es el siguiente.

M - O

Dónde:

M = Muestra

O = Encuesta (observación)

### 2.- Población y muestra

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS</b>
Jorge Martorell Flores	<b>80</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

### **3.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En el estudio se hizo uso de la técnica del encuesta, que es el medio técnico que utiliza el investigador para recopilar información, que le permita solucionar el problema investigado y consiste en el interrogatorio que realiza éste en forma individual a los docentes de la población materia de estudio.

El instrumento empleado fue el cuestionario. Este instrumento, señala Balestrini: "es considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y variables, de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa..." (Balestrini, M. 2002)

El cuestionario consta de 40 ítems, fue aplicado a la muestra de personal docente y administrativo de, primaria y secundaria de las institución educativa, cuyos reactivos (afirmaciones) están redactados de la siguiente manera, del ítem 1 al 8 correspondiente a la dimensión Influencia Idealizada, del 9 al 16 correspondiente a la dimensión Inspiración Motivacional, del 17 al 24 correspondiente a la dimensión Estimulación Intelectual, del 25 al 32 correspondiente a la dimensión Consideración Individual, y del 33 al 40 correspondiente a la dimensión Tolerancia Psicológica.

El cuestionario se respondió a través de una escala tipo Likert, así: 1: NUNCA; 2: CASI NUNCA; 3: A VECES; 4: CASI SIEMPRE y 5: SIEMPRE.

### **4.- Procesamiento y análisis de la información**

De acuerdo a la naturaleza de la presente investigación, una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada, los datos obtenidos fueron estudiados y analizados aplicando la técnica de análisis descriptivo y cuantitativo, es decir, se aplicó el método estadístico perimétrico denominado cuadros porcentuales, utilizamos el programa Microsoft Office Excel, que nos permitió obtener los cuadros

y gráficos estadísticos, cuyos elementos principales son: indicadores, frecuencia y porcentaje con la finalidad de realizar un análisis claro de los datos obtenidos.

## RESULTADOS

**Tabla 1**

*Dimensión influencia idealizada*

Ítems	S		C S		A V		C N		N		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.	3	3.75	16	20	36	45	19	23.75	6	7.5	80	100
2. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	5	6.25	18	22.5	33	41.25	14	17.5	10	12.5	80	100
3. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	8	10	15	18.75	39	48.75	9	11.25	9	11.25	80	100
4. Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.	4	5	20	25	34	42.5	10	12.5	12	15	80	100
<b>TOTAL %</b>		6.25		21.56		44.38		16.25		11.56		100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal

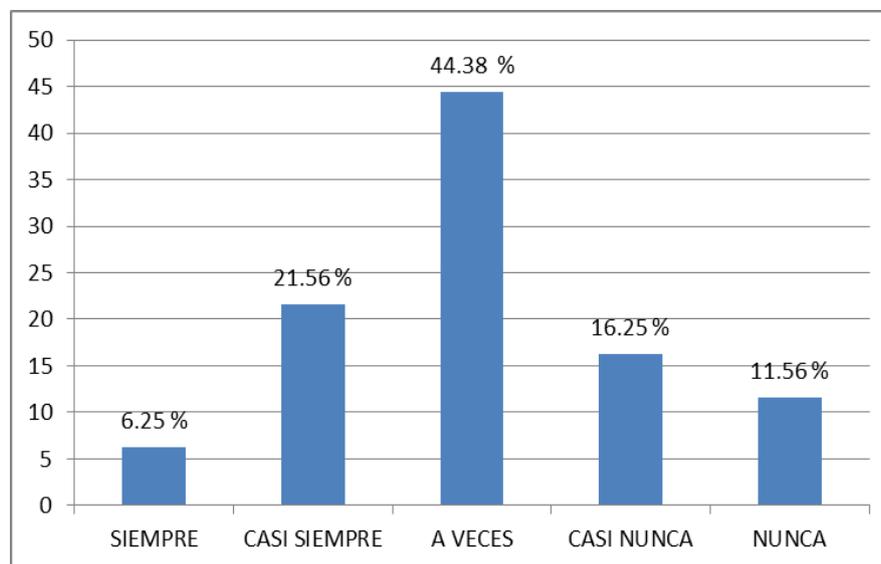


Figura 1: Dimensión influencia idealizada

## INTERPRETACIÓN

En la tabla y gráfico 1 sobre el indicador **atributo** de la dimensión influencia idealizada o carisma, que posee el director para ser respetado se observa que en el ítem 1, sobre si se sienten orgulloso/a de trabajar con él/ella., se puede observar que el 3.75 % de encuestados asevera que siempre, el 20 % casi siempre, el 45 % a veces, el 23.75 % casi nunca, finalmente el 7.5 % que nunca. en el ítem 2, sobre si se ha ganado mi respeto por su forma de actuar, se puede observar que el 6.25 % de encuestados asevera que siempre, el 22.5 % casi siempre, el 41.25 % a veces, el 17.5 % casi nunca, finalmente el 12.5 % que nunca. en el ítem 3, sobre si demuestra un sentido de autoridad y confianza, se puede observar que el 10 % de encuestados asevera que siempre, el 18.75 % casi siempre, el 48.75 % a veces, el 11.25 % casi nunca, finalmente el 11.25 % que nunca. en el ítem 4, sobre si desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo, se puede observar que el 5 % de encuestados asevera que siempre, el 25 % casi siempre, el 42.5 % a veces, el 12.5 % casi nunca, finalmente el 15 % que nunca.

Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 6.25 % de docentes encuestados asevera que siempre, el 21.56 % afirma que casi siempre, el 44.38 % indaga que a veces, un 16.25 % casi nunca, y finalmente el 11.56 % asevera que nunca.

**Tabla 2***Percepción de la conducta*

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total	
	fi	%	fi	%								
5. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	9	11.25	12	15	30	37.5	19	23.75	10	12.5	80	100
6. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	10	12.5	11	13.75	34	42.5	13	16.25	12	15	80	100
7. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	8	10	12	15	36	45	15	18.75	9	11.25	80	100
8. Es competente en su trabajo como Director	7	8.75	12	15	37	46.25	16	20	8	10	80	100
(a).												
<b>TOTAL %</b>		10.62		14.69		42.81		19.69		12.19		100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docente

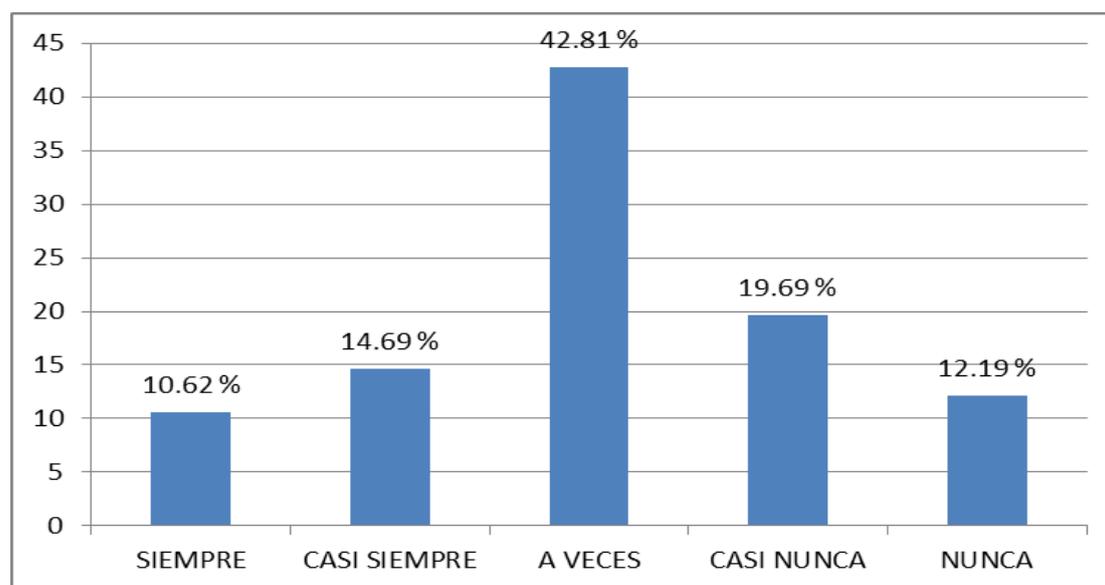


Figura 2: Percepción de la conducta

## INTERPRETACIÓN

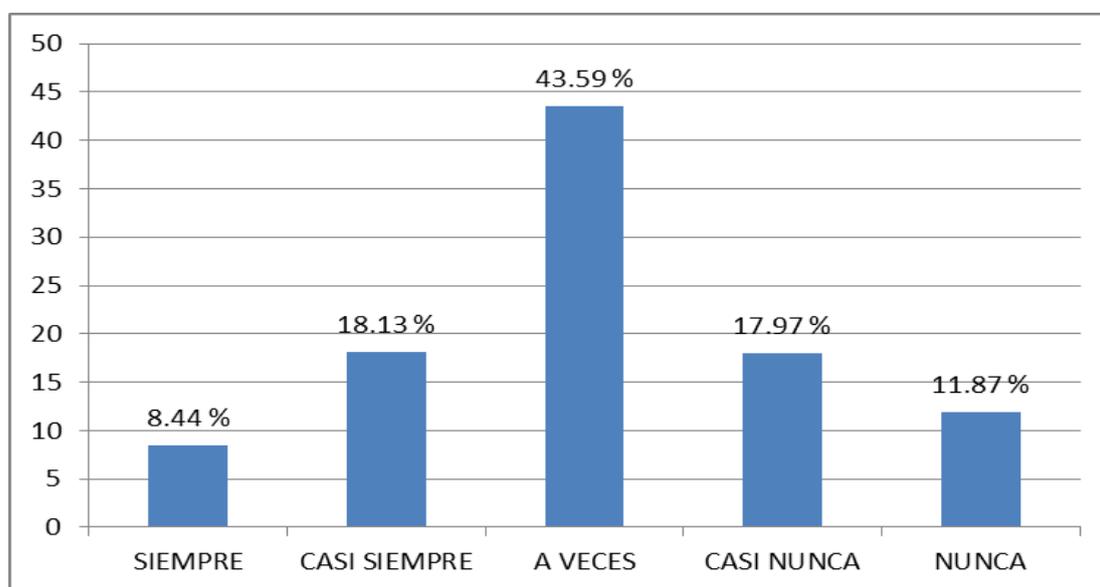
En la tabla y gráfico 2 sobre el indicador **conducta** de la dimensión influencia idealizada o carisma, que demuestra es director para sus docente y administrativo ser respetado se observa que en el ítem 5, sobre si el directivo considera importante tener

un objetivo claro en lo que se hace, se puede observar que el 11.25 % de encuestados asevera que siempre, el 15 % casi siempre, el 37.5 % a veces, el 23.75 % casi nunca, finalmente el 12.5 % que nunca. En el ítem 6, sobre si el directivo considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma, se puede observar que el 12.5 % de encuestados asevera que siempre, el 13.75 % casi siempre, el 42.5 % a veces, el 16.25 % casi nunca, finalmente el 15 % que nunca. En el ítem 7, sobre si el directivo tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados., se puede observar que el 10 % de encuestados asevera que siempre, el 15 % casi siempre, el 45 % a veces, el 18.75 % casi nunca, finalmente el 11.25 % que nunca. En el ítem 8, sobre si el directivo es competente en su trabajo como director (a) se puede observar que el 8.75 % de encuestados asevera que siempre, el 15 % casi siempre, el 46.25% a veces, el 20 % casi nunca, finalmente el 10 % que nunca.

Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 10.62 % de encuestados asevera que siempre, el 14.69 % afirma que casi siempre, el 42.81 % indaga que a veces, un 19.69 % casi nunca, y finalmente el 12.19 % asevera que nunca.

**Tabla 3***Percepción de la dimensión influencia idealizada o carisma*

INDICADOR	S	CS	AV	CN	N	%
<b>ATRIBUTO</b>	6.25	21.56	44.38	16.25	11.56	<b>100</b>
<b>CONDUCTA</b>	10.62	14.69	42.81	19.69	12.19	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8.44</b>	<b>18.13</b>	<b>43.59</b>	<b>17.97</b>	<b>11.87</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docenteFigura 3: *Percepción de la dimensión influencia idealizada o carisma***INTERPRETACIÓN**

En la tabla y gráfico 3 sobre la dimensión influencia idealizada o carisma, se observa que: el 8.44 % de encuestados asevera que la influencia idealizada o carisma que posee el director siempre está presente en su gestión, el 18.13 % casi siempre, el 43.59 % a veces, el 17.97 % casi nunca, finalmente el 11.87 % que nunca.

Se deduce que del total de docentes y administrativos encuestados, el mayor porcentaje responden a veces, es decir el 43.59 %; y el menor porcentaje a siempre, es decir 8.44 %.

**Tabla 4**

*Dimensión inspiración institucional*

Ítems	S		C S		A V		C N		N		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
9. Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.	9	11.25	7	8.75	32	40	20	25	12	15	80	100
10. Habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.	8	10	13	16.25	30	37.5	19	23.75	10	12.5	80	100
11. Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.	9	11.25	11	13.75	36	45	15	18.75	9	11.25	80	100
12. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales.	6	7.5	12	15	32	40	17	21.25	13	16.25	80	100
<b>TOTAL %</b>		10		13.44		40.62		22.19		13.75		100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docente

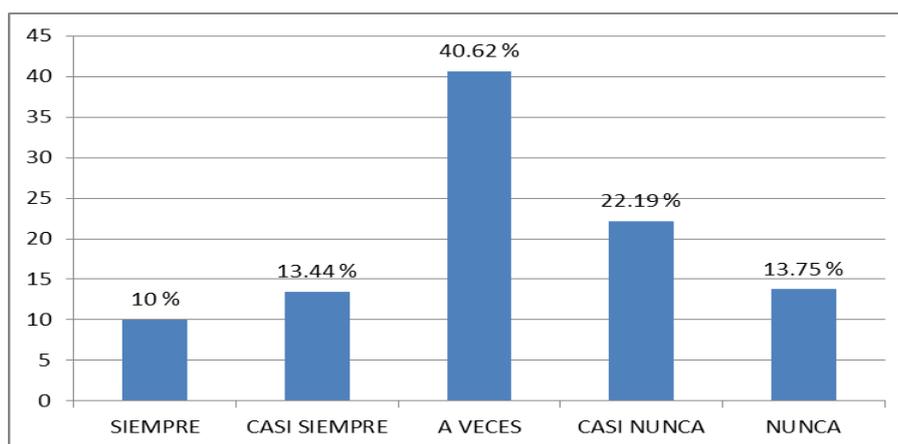


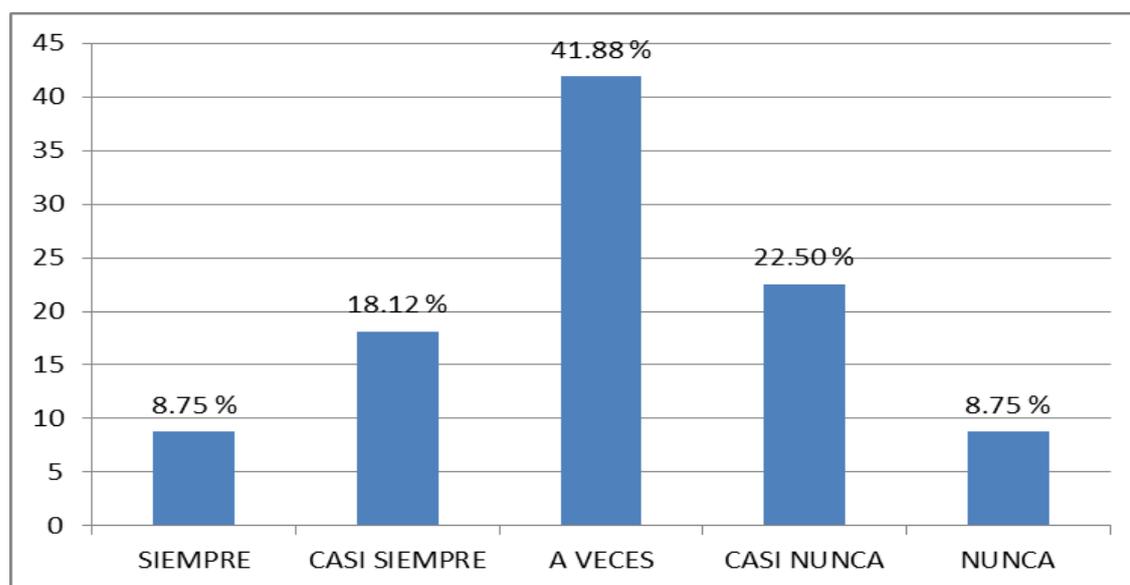
Figura 4: *Dimensión inspiración institucional*

En la tabla y gráfico 4 sobre el indicador **institucional** de la dimensión inspiración motivacional, sobre la visión de futuro de la institución educativa que tiene el director se observa que en el ítem 9, sobre si el directivo habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa, se puede observar que el 11.25 % de encuestados asevera que siempre, el 8.75 % casi siempre, el 40 % a veces, el 25 % casi nunca, finalmente el 15 % que nunca. en el ítem 10, sobre si el directivo habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr, se puede observar que el 10 % de encuestados asevera que siempre, el 16.25 % casi siempre, el 37.5 % a veces, el 23.75 % casi nunca. Finalmente el 12.5 % que nunca. En el ítem 11, sobre si el directivo presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa, se puede observar que el 11.25 % de encuestados asevera que siempre, el 13.75 % casi siempre, el 45 % a veces, el 18.75 % casi nunca. Finalmente el 11.25 % que nunca. En el ítem 12, sobre si el directivo expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales, se puede observar que el 7.5 % de encuestados asevera que siempre, el 15 % casi siempre, el 40 % a veces, el 21.25 % casi nunca, finalmente el 16.25 % que nunca.

Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 10 % de encuestados asevera que siempre, el 13.44 % afirma que casi siempre, el 40.62 % indaga que a veces, un 22.19 % casi nunca, y finalmente el 13.75 % asevera que nunca.

**Tabla 5***Percepción del indicador individual de la dimensión inspiración motivacional*

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total	
	fi	%	fi	%								
13. Aumenta la confianza en mí mismo/a	6	7.5	16	20	31	38.75	19	23.75	8	10	80	100
14. Me orienta a metas y objetivos que son alcanzables.	9	11.25	14	17.5	35	43.75	16	20	6	7.5	80	100
15. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.	7	8.75	13	16.25	38	47.5	13	16.25	9	11.25	80	100
16. Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.	6	7.5	15	18.75	30	37.5	24	30	5	6.25	80	100
<b>TOTAL %</b>		8.75		18.12		41.88		22.5		8.75		100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docenteFigura 5: *Percepción del indicador individual de la dimensión inspiración motivacional*

## INTERPRETACIÓN

En la tabla y gráfico 5 sobre el indicador **individual** de la dimensión inspiración institucional, sobre la preocupación del desarrollo individual de los docentes y administrativos se observa que en el ítem 13, sobre si el directivo aumenta la confianza en mí mismo/a, se puede observar que el 7.5 % de encuestados asevera que siempre, el 20 % casi siempre, el 38.75 % a veces, el 23.75 % casi nunca, finalmente el 10 % que nunca. En el ítem 14, sobre si el directivo orienta a metas y objetivos que son alcanzables, se puede observar que el 11.25 % de encuestados asevera que siempre, el 17.5 % casi siempre, el 43.75 % a veces, el 20 % casi nunca, finalmente el 7.5 % que nunca. En el ítem 15, sobre si el directivo muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales, se puede observar que el 8.75 % de encuestados asevera que siempre, el 16.25 % casi siempre, el 47.5 % a veces, el 16.25 % casi nunca, finalmente el 11.25 % que nunca. En el ítem 16, sobre si el directivo plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades, se puede observar que el 7.5 % de encuestados asevera que siempre, el 18.75 % casi siempre, el 37.5 % a veces, el 30 % casi nunca, finalmente el 6.25 % que nunca.

Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 8.75 % de encuestados asevera que siempre, el 18.12 % afirma que casi siempre, el 41.88 % indaga que a veces, un 22.5 % casi nunca, y finalmente el 8.75 % asevera que nunca.

**Tabla 6**

Percepción de la dimensión inspiración motivacional

INDICADOR	S	CS	AV	CN	N	%
<b>INSTITUCIONAL</b>	10	13.44	40.62	22.19	13.75	<b>100</b>
<b>INDIVIDUAL</b>	8.75	18.12	41.88	22.5	8.75	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9.38</b>	<b>15.78</b>	<b>41.25</b>	<b>22.34</b>	<b>11.25</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal docente

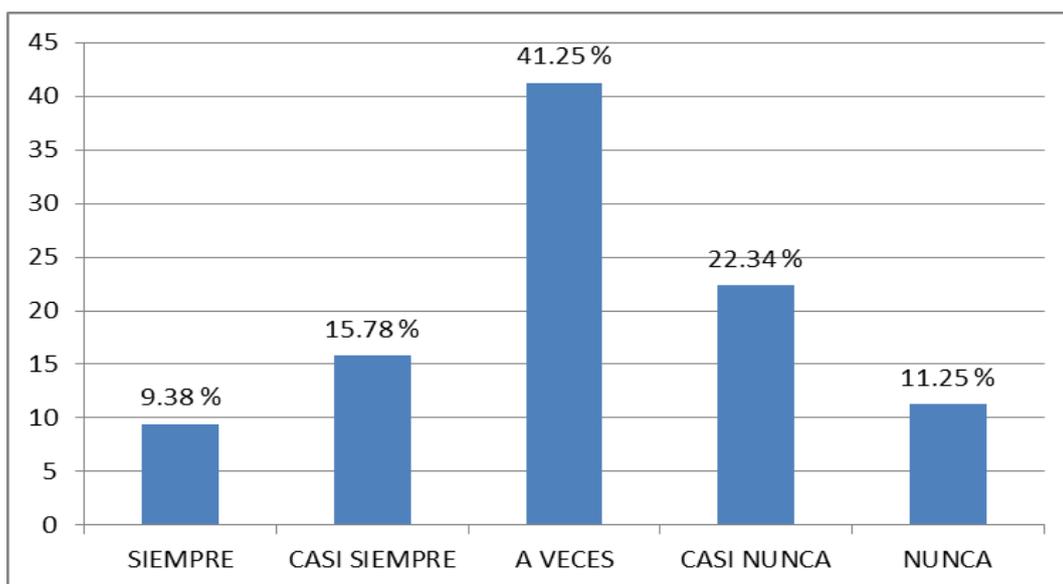


Figura 6: Percepción de la dimensión inspiración motivacional

## INTERPRETACIÓN

En la tabla y gráfico 6 sobre la dimensión inspiración motivacional, se observa que: el 9.38 % de encuestados asevera que la inspiración motivacional que posee el director siempre está presente en su gestión, el 15.78 % casi siempre, el 41.25 % a veces, el 22.34 % casi nunca, finalmente el 11.25 % que nunca. Se deduce que del total de docentes y administrativos encuestados, el mayor porcentaje responden a veces, es decir el 41.25 %; y el menor porcentaje a siempre, es decir 9.38 %.

**Tabla 7**

*Dimensión intelectual*

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
17. Proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	4	5	10	12.5	40	50	15	18.75	11	13.75	80	100
18. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	8	10	14	17.5	37	46.25	12	15	9	11.25	80	100
19. Asiste a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	4	5	12	15	35	43.75	17	21.25	12	15	80	100
20. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	6	7.5	12	15	38	47.5	14	17.5	10	12.5	80	100
<b>TOTAL %</b>	6.88		15		46.88		18.12		13.12		100	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docente

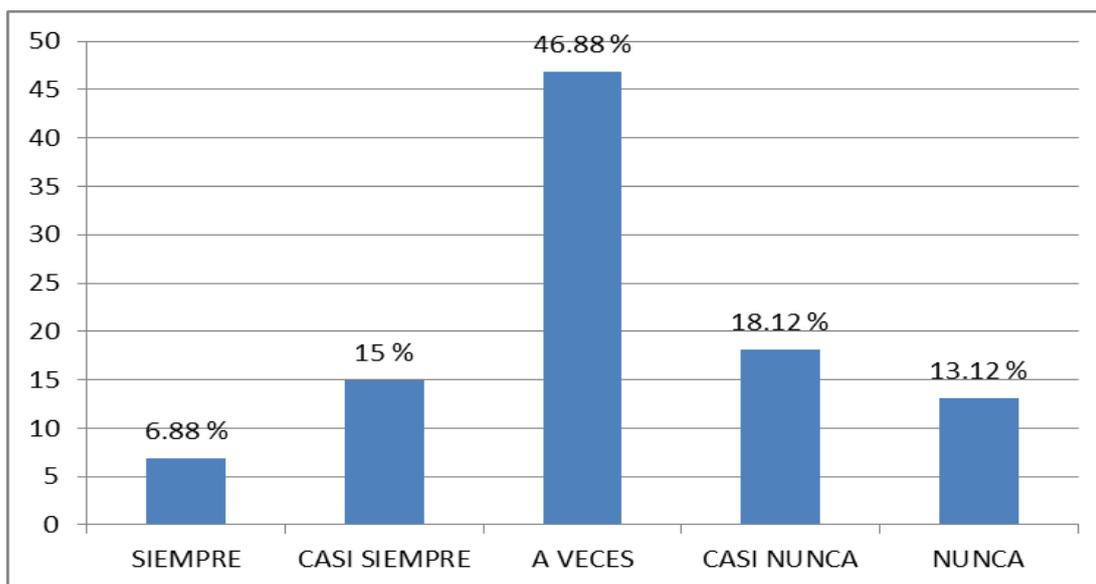


Figura 7: Dimensión intelectual

## INTERPRETACIÓN

En la tabla y gráfico 7 sobre el indicador **promoción del cambio** de la dimensión estimulación intelectual, sobre los cambios del docente y administrativo que promueve el director se observa que en el ítem 17, sobre si el directivo proporciona formas nuevas de enfocar problemas., se puede observar que el 5 % de encuestados asevera que siempre, el 12.5 % casi siempre, el 50 % a veces, el 18.75 % casi nunca, finalmente el 13.75 % que nunca. En el ítem 18, sobre si el directivo considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas., se puede observar que el 10 % de encuestados asevera que siempre, el 17.5 % casi siempre, el 46.25 % a veces, el 15 % casi nunca, finalmente el 11.25 % que nunca. En el ítem 19, sobre si el directivo asiste a mirar los problemas desde distintos puntos de vista, se puede observar que el 5 % de encuestados asevera que siempre, el 15 % casi siempre, el 43.75 % a veces, el 21.25 % casi nunca, finalmente el 15 % que nunca.

En el ítem 20, sobre si el directivo sugiere nuevas formas de hacer el trabajo, se puede observar que el 7.5 % de encuestados asevera que siempre, el 15 % casi siempre, el 47.5 % a veces, el 17.5 % casi nunca, finalmente el 12.5 % que nunca.

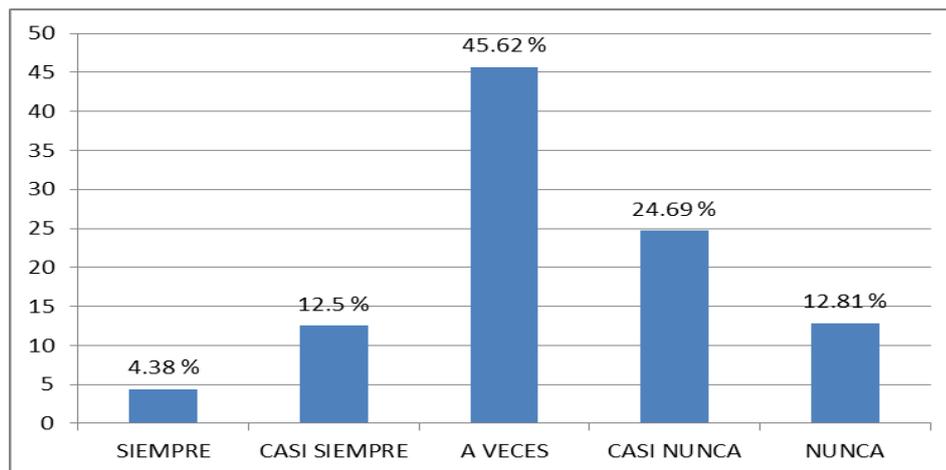
Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 6.88 % de encuestados asevera que siempre, el 15 % afirma que casi siempre, el 46.88 % indaga que a veces, un 18.12 % casi nunca, y finalmente el 13.12 % asevera que nunca.

**Tabla 8**

*Percepción del indicador potenciación de mayor esfuerzo de la dimensión estimulación intelectual*

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
21. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	5	6.25	12	15	33	41.25	21	26.25	9	11.25	80	100
22. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.	2	2.5	8	10	40	50	19	23.75	11	13.75	80	100
23. Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.	4	5	9	11.25	36	45	22	27.5	9	11.25	80	100
24. Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.	3	3.75	11	13.75	37	46.25	17	21.25	12	15	80	100
<b>TOTAL %</b>		4.38		12.5		45.62		24.69		12.81		100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docente



*Figura 8: Percepción del indicador potenciación de mayor esfuerzo de la dimensión estimulación intelectual*

## INTERPRETACIÓN

En la tabla y gráfico 8 se observa que en el ítem 21, sobre si el directivo estimula la tolerancia a las diferencias de opinión, se puede observar que el 6.25% de encuestados asevera que siempre, el 15% casi siempre, el 41.25 % a veces, el 26.25 % casi nunca, finalmente el 11.25 % que nunca. En el ítem 22, sobre si el directivo le estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo, se puede observar que el 2.5 % de encuestados asevera que siempre, el 10 % casi siempre, el 50 % a veces, el 23.75 % casi nunca, finalmente el 13.75 % que nunca. En el ítem 23, sobre si el directivo estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo, se puede observar que el 5 % de encuestados asevera que siempre, el 11.25 % casi siempre, el 45 % a veces, el 27.5 % casi nunca, finalmente el 11.25 % que nunca. En el ítem 24, sobre si el directivo le motiva para hacer más de lo que en principio esperaba hacer, se puede observar que el 3.75 % de encuestados asevera que siempre, el 13.75 % casi siempre, el 46.25 % a veces, el 21.25 % casi nunca, finalmente el 15 % que nunca.

Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 4.38 % de encuestados asevera que siempre, el 12.5% afirma que casi siempre, el 45.62 % indaga que a veces, un 24.69 % casi nunca, y finalmente el 12.81 % asevera que nunca.

**Tabla 9***Dimensión estimulación intelectual*

INDICADOR	S	CS	AV	CN	N	%
PROMOCIÓN DEL CAMBIO	6.88	15	46.88	18.12	13.12	100
POTENCIACIÓN DE MAYOR EXFUERZO	4.38	12.5	45.62	24.69	12.81	100
<b>TOTAL</b>	<b>5.63</b>	<b>13.75</b>	<b>46.25</b>	<b>21.40</b>	<b>12.97</b>	<b>100</b>

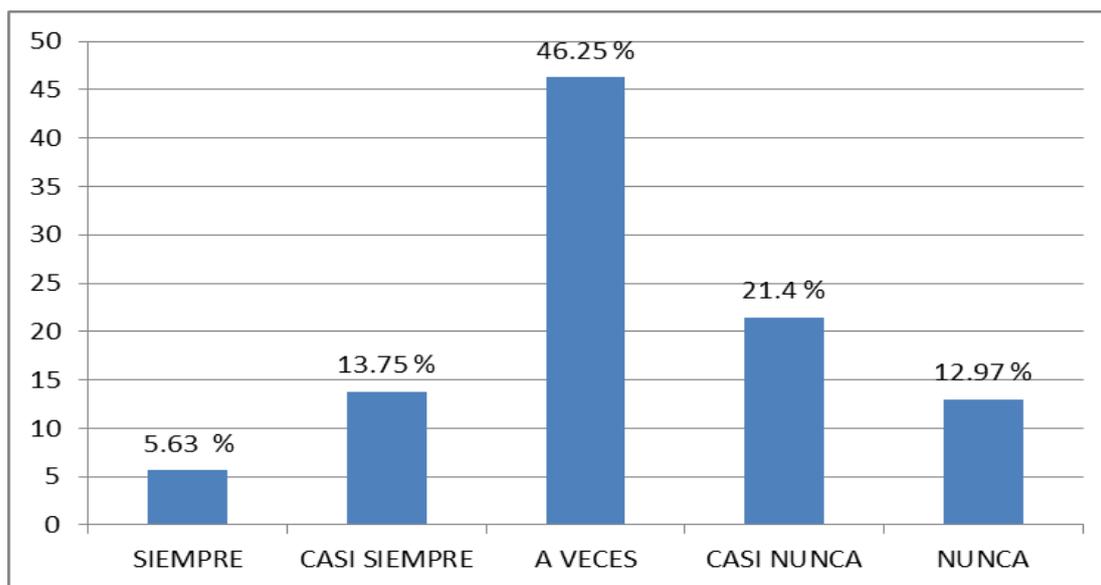
**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docente

Figura 9: Dimensión intelectual

**INTERPRETACIÓN**

En la tabla y gráfico 6 sobre la dimensión estimulación intelectual, se observa que:

El 5.63 % de encuestados asevera que la estimulación intelectual que posee el director siempre está presente en su gestión, el 13.75 % casi siempre, el 46.25 % a veces, el 21.40 % casi nunca, finalmente el 12.97 % que nunca.

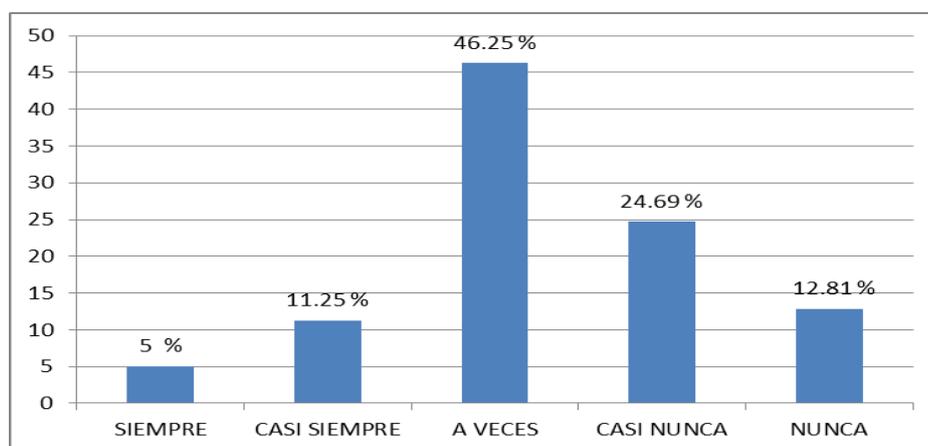
Se deduce que del total de docentes y administrativos encuestados, el mayor porcentaje responden a veces, es decir el 46.25 %; y el menor porcentaje a siempre, es decir 5.63 %.

**Tabla 10**

*Percepción del indicador trato personal de la dimensión consideración individual*

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
25. Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.	2	2.5	11	13.75	38	47.5	21	26.25	8	10	80	100
26. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	5	6.25	14	17.5	32	40	18	22.5	11	13.75	80	100
27. Presta atención personalizada.	3	3.75	6	7.5	37	46.25	22	27.5	12	15	80	100
28. Concede atención personal en situaciones problemáticas.	6	7.5	5	6.25	41	51.25	18	22.5	10	12.5	80	100
<b>TOTAL %</b>		<b>5</b>		<b>11.25</b>		<b>46.25</b>		<b>24.69</b>		<b>12.81</b>		<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docente



**Figura 10:** *Percepción del indicador trato personal de la dimensión consideración individual*

## INTERPRETACIÓN

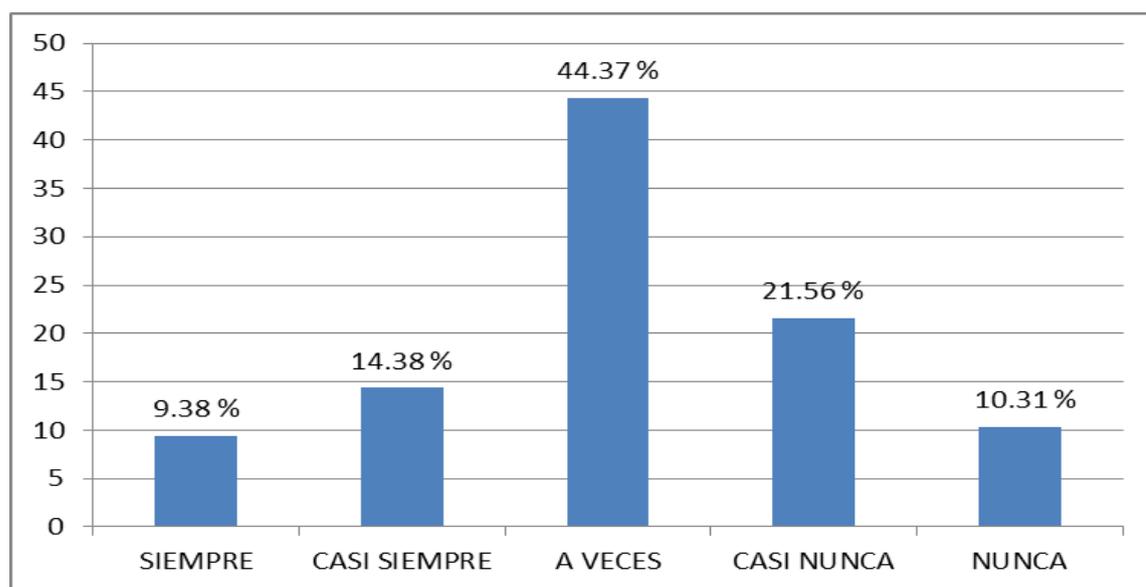
En la tabla y gráfico 10 sobre el indicador **trato personal** de la dimensión consideración individual, sobre el trato personalizado que brinda el director a los docentes y administrativos se observa que en el ítem 25, sobre si el directivo le trata como persona individual más que como un miembro de un grupo, se puede observar que el 2.5 % de encuestados asevera que siempre, el 13.75 % casi siempre, el 47.5 % a veces, el 26.25 % casi nunca, finalmente el 10 % que nunca. En el ítem 26, sobre si el directivo considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros, se puede observar que el 6.25 % de encuestados asevera que siempre, el 17.5 % casi siempre, el 40 % a veces, el 22.5 % casi nunca, finalmente el 13.75 % que nunca. En el ítem 27, sobre si el directivo presta atención personalizada, se puede observar que el 3.75 % de encuestados asevera que siempre, el 7.5 % casi siempre, el 46.25 % a veces, el 27.5 % casi nunca, finalmente el 15 % que nunca. En el ítem 28, sobre si el directivo Concede atención personal en situaciones problemáticas, se puede observar que el 7.5 % de encuestados asevera que siempre, el 6.25 % casi siempre, el 51.25 % a veces, el 22.5 % casi nunca, finalmente el 12.5 % que nunca.

Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 5 % de encuestados asevera que siempre, el 11.25 % afirma que casi siempre, el 46.25 % indaga que a veces, un 24.69 % casi nunca, y finalmente el 12.81 % asevera que nunca.

**Tabla 11***Dimensión consideración individual*

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total	
	fi	%	fi	%								
29. Dedicar tiempo a orientar y capacitar al personal.	8	10	11	13.75	36	45	17	21.25	8	10	80	100
30. Me ayuda a mejorar mis capacidades.	9	11.25	12	15	38	47.5	15	18.75	6	7.5	80	100
31. Me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.	5	6.25	14	17.5	33	41.25	19	23.75	9	11.25	80	100
32. Está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	8	10	9	11.25	35	43.75	18	22.5	10	12.5	80	100
<b>TOTAL %</b>		9.38		14.38		44.37		21.56		10.31		100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docente

**Figura 11:** *Dimensión consideración individual*

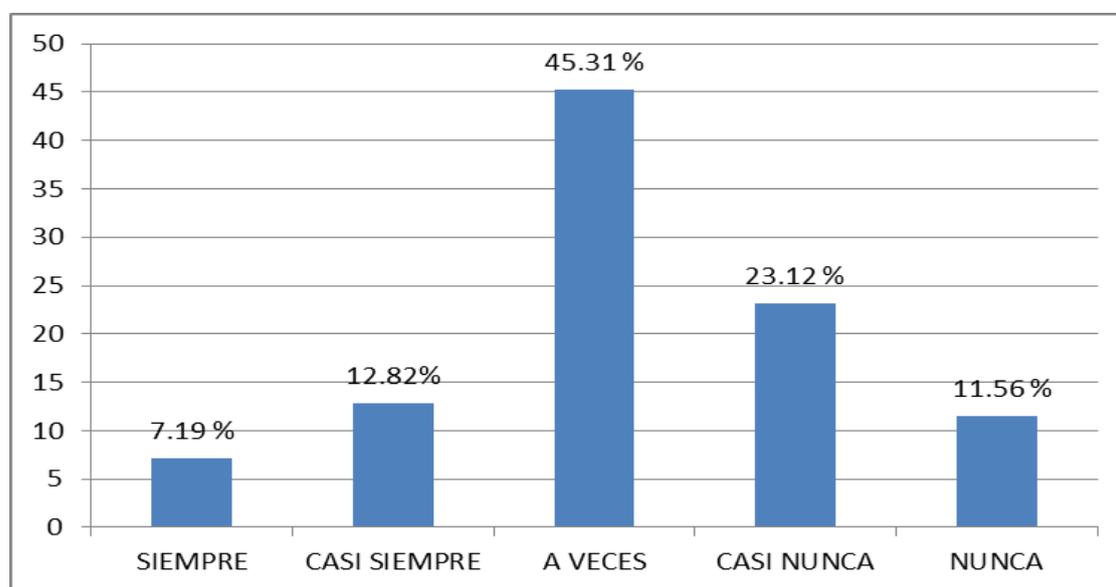
## INTERPRETACIÓN

En la tabla y gráfico 11 sobre el indicador **apoyo** de la dimensión consideración individual, sobre el trato personalizado que brinda en director a los docentes y administrativos se observa que: en el ítem 29, sobre si el directivo dedica tiempo a orientar y capacitar al personal, se puede observar que el 10 % de encuestados asevera que siempre, el 13.75 % casi siempre, el 45 % a veces, el 21.25 % casi nunca, finalmente el 10 % que nunca. En el ítem 30, sobre si el directivo le ayuda a mejorar mis capacidades, se puede observar que el 11.25 % de encuestados asevera que siempre, el 15 % casi siempre, el 47.5 % a veces, el 18.75 % casi nunca, finalmente el 7.5 % que nunca. En el ítem 31, sobre si el directivo le ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades, se puede observar que el 6.25 % de encuestados asevera que siempre, el 17.5 % casi siempre, el 41.25 % a veces, el 23.75 % casi nunca, finalmente el 11.25 % que nunca. En el ítem 32, sobre si el directivo está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo, se puede observar que el 10 % de encuestados asevera que siempre, el 11.25 % casi siempre, el 43.75 % a veces, el 22.5 % casi nunca, finalmente el 12.5 % que nunca.

Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 9.38 % de encuestados asevera que siempre, el 14.38 % afirma que casi siempre, el 44.37 % indaga que a veces, un 21.56 % casi nunca, y finalmente el 10.31 % asevera que nunca.

**Tabla 12***Percepción de la dimensión consideración individual*

INDICADOR	S	CS	AV	CN	N	%
TRATO PERSONAL	5	11.25	46.25	24.69	12.81	<b>100</b>
APOYO	9.38	14.38	44.37	21.56	10.31	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7.19</b>	<b>12.82</b>	<b>45.31</b>	<b>23.12</b>	<b>11.56</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docente*Figura 12: Percepción de la dimensión consideración individual*

## INTERPRETACIÓN

En la tabla y gráfico 12 sobre la dimensión consideración individual, se observa que el 7.19 % de encuestados asevera que la consideración individual que posee el director siempre está presente en su gestión, el 12.82 % casi siempre, el 45.31 % a veces, el 23.12 % casi nunca, finalmente el 11.56 % que nunca.

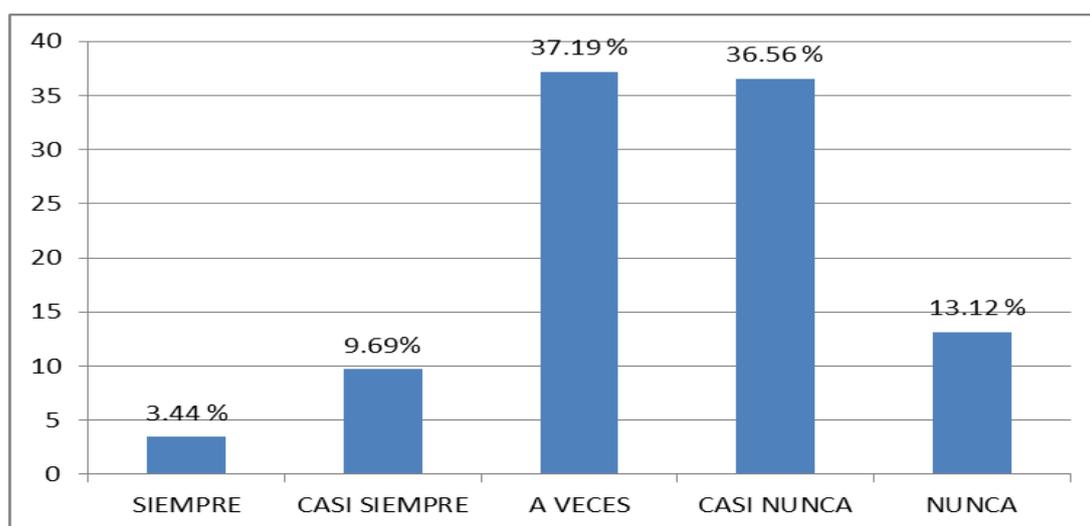
Se deduce que del total de docentes y administrativos encuestados, el mayor porcentaje responden a veces, es decir el 45.31 %, y el menor porcentaje a siempre, es decir 7.19 %.

**Tabla 13**

*Dimensión tolerancia psicológica*

Ítems	S		C S		A V		C N		N		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
33. Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.	3	3.75	6	7.5	30	37.5	31	38.75	10	12.5	80	100
34. Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.	2	2.5	10	12.5	28	35	29	36.25	11	13.75	80	100
35. Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.	2	2.5	9	11.25	33	41.25	27	33.75	9	11.25	80	100
36. Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	4	5	6	7.5	28	35	30	37.5	12	15	80	100
<b>TOTAL %</b>		3.44		9.69		37.19		36.56		13.12		100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docente



*Figura 12: Dimensión tolerancia psicológica*

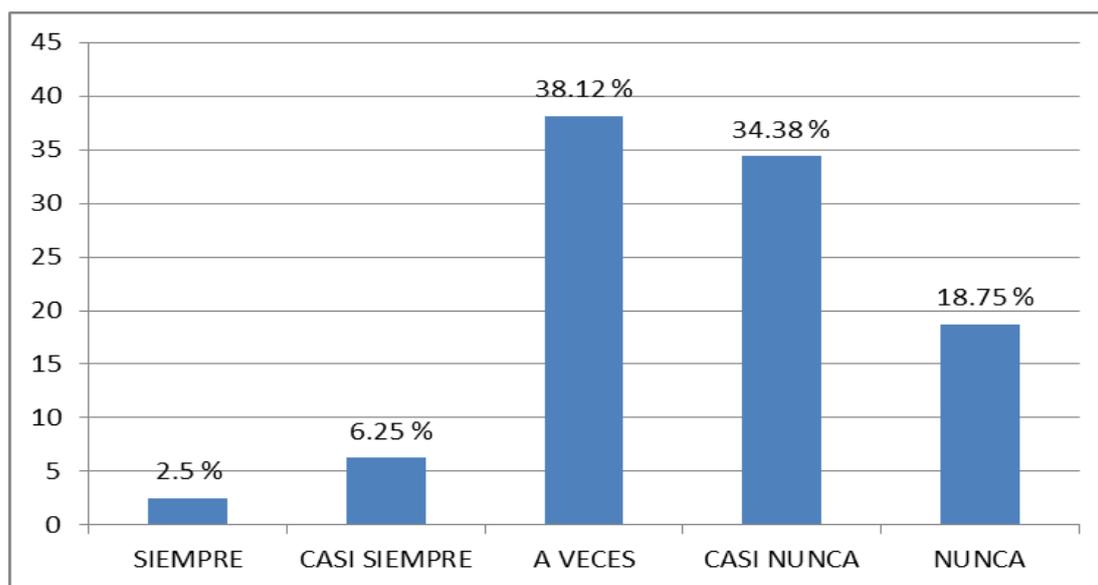
## INTERPRETACIÓN

En la tabla y gráfico 13 sobre el indicador uso del humor de la dimensión tolerancia psicológica, sobre el uso del humor en la solución de problemas que emplea el director se observa que en el ítem 33, sobre si el directivo emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales, se puede observar que el 3.75 % de encuestados asevera que siempre, el 7.5 % casi siempre, el 37.5 % a veces, el 38.75 % casi nunca, finalmente el 12.5 % que nunca. En el ítem 34, sobre si el sentido del humor del directivo permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza, se puede observar que el 2.5 % de encuestados asevera que siempre, el 12.5 % casi siempre, el 35 % a veces, el 36.25 % casi nunca, finalmente el 13.75 % que nunca. En el ítem 35, sobre si el sentido del humor del directivo facilita la convivencia y cordialidad entre el personal, se puede observar que el 2.5 % de encuestados asevera que siempre, el 11.25 % casi siempre, el 41.25 % a veces, el 33.75 % casi nunca, finalmente el 11.25 % que nunca. En el ítem 36, sobre si el sentido del humor del directivo favorece la integración del equipo de trabajo., se puede observar que el 5 % de encuestados asevera que siempre, el 7.5 % casi siempre, el 35 % a veces, el 37.5 % casi nunca, finalmente el 15 % que nunca.

Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 3.44 % de encuestados asevera que siempre, el 9.69 % afirma que casi siempre, el 37.19 % indaga que a veces, un 36.56 % casi nunca, y finalmente el 13.12 % asevera que nunca.

**Tabla 14***Percepción del indicador manejo de errores de la dimensión tolerancia psicológica*

Ítems	S		CS		A V		CN		N		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
37. Es tolerante con los errores o defectos de los demás.	2	2.5	4	5	32	40	27	33.75	15	18.75	80	100
38. Acepta los errores cometidos por su persona.	1	1.25	5	6.25	28	35	29	36.25	17	21.25	80	100
39. Acepta errores cometidos por los demás.	2	2.5	5	6.25	33	41.25	26	32.5	14	17.5	80	100
40. Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.	3	3.75	6	7.5	29	36.25	28	35	14	17.5	80	100
<b>TOTAL %</b>		2.5		6.25		38.12		34.38		18.75		100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal docente**Figura 14:** *Percepción del indicador manejo de errores de la dimensión tolerancia psicológica*

## INTERPRETACIÓN

En la tabla y gráfico 14 sobre el indicador **manejo de errores** de la dimensión tolerancia psicológica, sobre el manejo que realiza el director de los errores se observa que:

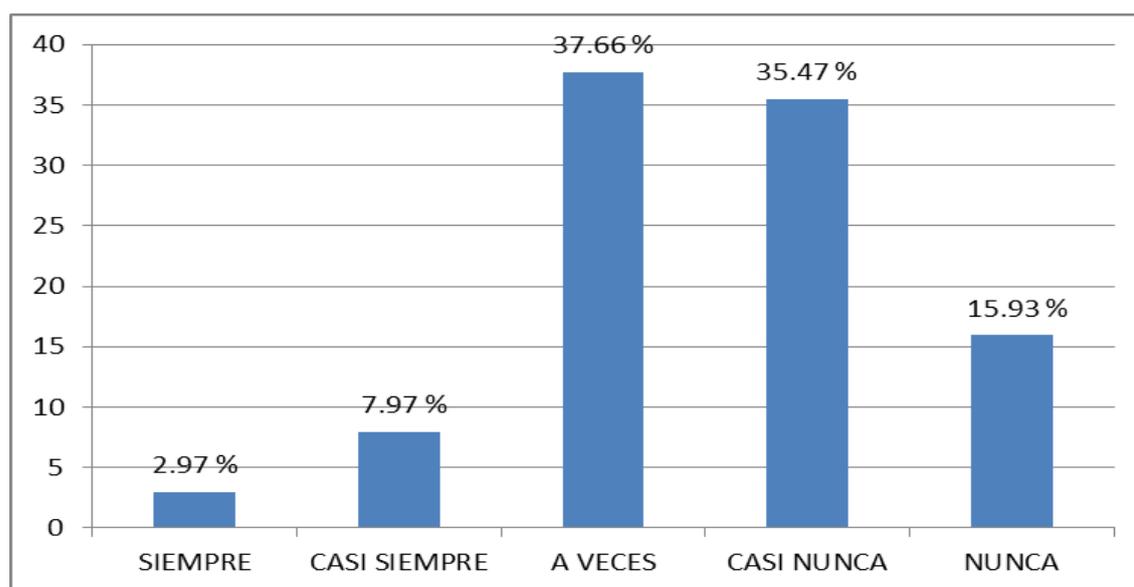
En el ítem 37, sobre si el directivo es tolerante con los errores o defectos de los demás, se puede observar que el 2.5 % de encuestados asevera que siempre, el 5 % casi siempre, el 40 % a veces, el 33.75 % casi nunca, finalmente el 21.25 % que nunca. En el ítem 38, sobre si el directivo acepta los errores cometidos por su persona, se puede observar que el 1.25 % de encuestados asevera que siempre, el 6.25 % casi siempre, el 35 % a veces, el 36.25 % casi nunca, finalmente el 21.25 % que nunca. En el ítem 39, sobre si el directivo acepta errores cometidos por los demás, se puede observar que el 2.5 % de encuestados asevera que siempre, el 6.25 % casi siempre, el 41.25 % a veces, el 32.5 % casi nunca, finalmente el 17.5 % que nunca.

En el ítem 40, sobre si el directivo suele utilizar los errores para aprender y mejorar, se puede observar que el 3.75 % de encuestados asevera que siempre, el 7.5 % casi siempre, el 36.25 % a veces, el 35 % casi nunca, finalmente el 17.5 % que nunca. Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 2.5 % de encuestados asevera que siempre, el 6.25 % afirma que casi siempre, el 38.12 % indaga que a veces, un 34.38 % casi nunca, y finalmente el 18.75 % asevera que nunca.

**Tabla 15***Percepción de la dimensión tolerancia psicológica*

<b>INDICADOR</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
USO DEL HUMOR	3.44	9.69	37.19	36.56	13.12	<b>100</b>
MANEJO DE	2.5	6.25	38.12	34.38	18.75	<b>100</b>
ERRORES						
<b>TOTAL</b>	<b>2.97</b>	<b>7.97</b>	<b>37.66</b>	<b>35.47</b>	<b>15.93</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal docente

**Figura 15:** *Percepción de la dimensión tolerancia psicológica*

## **INTERPRETACIÓN**

En la tabla y gráfico 15 sobre la dimensión tolerancia psicológica, se observa que:

El 2.97 % de encuestados asevera que la tolerancia psicológica que posee el director siempre está presente en su gestión, el 7.97 % casi siempre, el 37.66 % a veces, el 35.47 % casi nunca, finalmente el 15.93 % que nunca.

Se deduce que del total de docentes y administrativos encuestados, el mayor porcentaje responden a veces, es decir el 37.66 %; y el menor porcentaje a siempre, es decir 2.97 %.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a la obtención de los resultados sobre la relación de las variables, se obtuvo respecto al propósito general describir el perfil del liderazgo transformacional en la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019, se encontró que sobre el indicador trato personal de la dimensión consideración individual, sobre el trato personalizado que brinda el director a los docentes y administrativos se observa que en el ítem 25, sobre si el directivo le trata como persona individual más que como un miembro de un grupo, se puede observar que el 2.5 % de encuestados asevera que siempre, el 13.75 % casi siempre, el 47.5 % a veces, el 26.25 % casi nunca, finalmente el 10 % que nunca. En el ítem 26, sobre si el directivo considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros, se puede observar que el 6.25 % de encuestados asevera que siempre, el 17.5 % casi siempre, el 40 % a veces, el 22.5 % casi nunca, finalmente el 13.75 % que nunca. Estos resultados coinciden con el trabajo de Corpus y Velarde (2019) quien en sus conclusiones sostiene que hay una existencia de relación significativo ( $r_s = .532$   $r_s = .547$  y  $r_s = .689$ ) en sus dimensiones en docentes de I.E de San Juan Lurigancho, Lima- 2018, y que hay una existencia de relación en las escalas Clima laboral y Satisfacción.

Otro estudio en donde se hace la comparación con nuestros resultados es el de Anahua (2019) quien en sus conclusiones los directores alcanzaron el 5.8% de los tipos de liderazgo transformacional, debido a que el 50.0% tiene baja motivación motivacional, 69.2% baja estimulación de la inteligencia y falta de personalización Considere llegar a 57.7%. Estos datos guardan relación con la tabla 4 en donde se puede observar que el 11.25 % de encuestados asevera que siempre, el 8.75 % casi siempre, el 40 % a veces, el 25 % casi nunca, finalmente el 15 % que nunca. en el ítem 10, sobre si el directivo habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr, se puede observar que el 10 % de encuestados asevera que siempre, el 16.25 % casi siempre, el 37.5 % a veces, el 23.75 % casi nunca. Finalmente el 12.5 % que nunca.

Finalmente, en el ítem 40, sobre si el directivo suele utilizar los errores para aprender y mejorar, se puede observar que el 3.75 % de encuestados asevera que siempre, el 7.5 % casi siempre, el 36.25 % a veces, el 35 % casi nunca, finalmente el 17.5 % que nunca. Como resultados finales a este indicador podemos concluir en forma global promediando los 4 ítems que el 2.5 % de encuestados asevera que siempre, el 6.25 % afirma que casi siempre, el 38.12 % indaga que a veces, un 34.38 % casi nunca, y finalmente el 18.75 % asevera que nunca. Estos resultados no coinciden en mucha determinación con el trabajo de Mascaró (2017) quien determina que no existe un vínculo significativo entre la variable liderazgo transformacional y la gestión docente del director.

## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** La influencia idealizada o carisma del liderazgo transformacional que posee el director se caracteriza en que el 43.59 % de encuestados lo considera que a veces está presente en la gestión del directivo, y un 17.97 % asevera que casi nunca, y el 11.87 % afirma que nunca. (Ver tabla y gráfico 3)
- SEGUNDA:** La inspiración motivacional del liderazgo transformacional que posee el director se identifica en que el 41.25 % de encuestados lo considera que a veces está presente en la gestión del directivo, y un 22.34 % asevera que casi nunca, y el 11.25 % afirma que nunca. (Ver tabla y gráfico 6)
- TERCERA:** La estimulación intelectual del liderazgo transformacional que posee el director se describe en que el 46.25 % de encuestados lo considera que a veces está presente en la gestión del directivo, y un 21.40 % asevera que casi nunca, y el 12.97 % afirma que nunca. (Ver tabla y gráfico 9)
- CUARTA:** La consideración individual del liderazgo transformacional que posee el director se describe en que el 45.31 % de encuestados lo considera que a veces está presente en la gestión del directivo, y un 23.12 % asevera que casi nunca, y el 11.56 % afirma que nunca. (Ver tabla y gráfico 12)
- QUINTA:** La tolerancia psicológica del liderazgo transformacional que posee el director se describe en que el 37.66 % de encuestados lo considera que a veces está presente en la gestión del directivo, y un 35.47 % asevera que casi nunca, y el 15.93 % afirma que nunca. (Ver tabla y gráfico 15)

## RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Se recomienda aplicar este trabajo en otras instituciones educativas con la finalidad de determinar los aspectos a tener en cuenta por los directivos y generar así una educación de calidad.
- SEGUNDA:** Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas a priorizar la aplicación del liderazgo transformacional con el objetivo de asegurar un mejor compromiso y motivación en favor de toda la comunidad educativa.
- TERCERA:** Se recomienda al director de la institución educativa a desarrollar charlas y talleres sobre formación de líderes o liderazgo para incentivar este aspecto en todos los docentes y alumnos.
- CUARTA:** Se recomienda a los directores de diversas instituciones educativas a mejorar su gestión haciendo uso del liderazgo transformacional, ya sea en el campo pedagógico, administrativo e institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agreda, D., Manosalva, J. y Sonapo, C. (2020). El liderazgo transformacional como uno de los estilos de liderazgo: Un artículo de revisión. (p.22) (Tesis para obtener el grado de bachiller en inicial. Universidad cesar vallejo). Recuperado:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57397/B\\_Agreda\\_FD-Manosalva\\_LJI-Sonapo\\_PCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57397/B_Agreda_FD-Manosalva_LJI-Sonapo_PCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Anahua, L (2019). *El liderazgo pedagógico del director y el nivel de Cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la Institución educativa 40163 Benigno Ballón Farfán del Distrito de Paucarpata, Arequipa*. (p.196). (Tesis para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Gestión y Administración Educativa. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa). Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9926>
- Bass, B (1996) *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Aprendiendo a compartir la visión organizacional*. Ediciones dynamics N° 3.
- Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. U.S.A.: Free Press.
- Browne, C. y Cohn, T. (1999). *El Estudio del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Burns, J. (1978) *Leadership*. U.S.A. Harper & Row, Publishers, New York.
- Chiavenato, I. (1992) *Liderazgo*, Mc Graw-Hill, México.
- Corpus, W y Velarde, K. ( 2019) “*Liderazgo transformacional, satisfacción y clima laboral en docentes de tres instituciones educativas de San Juan de Lurigancho, Lima 2019 ( p,31 )* ( tesis para obtener el título de psicólogo, Universidad Cesar VALLEJO ) Recuperado de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57213/Salinas\\_CWG-Velarde\\_FKI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57213/Salinas_CWG-Velarde_FKI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Delgado, M. (2001) *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. Mc. Graw Hill. México

House, T. (1977) *Liderazgo carismático*". Plaza & Janés editores, Barcelona.

Knickerbocker, J. (1990) "*Dirección y Concepción de un líder* ", Lecturas Selectas, Inglaterra.

Mascaró, L (2017). *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica del director desde la perspectiva de los docentes de la institución educativa N° 31542 - Ocopilla – Huancayo, 2016*. (p.136). (Tesis para optar el grado académico de maestro en educación con mención en gerencia educativa. Universidad Peruana los Andes). Recuperado: <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/561>.

Nuttin, J. (1998) *Teoría del liderazgo*. Editorial Paidós Buenos Aires Argentina. págs. 67-72

Pascual, R. et al. (2002) *Carisma en "El liderazgo transformacional en los centros docentes de*, Pág. 29 – 33.

Pérez, G. (1992). *Liderazgo*, Mc Graw-Hill, México.

Ralph, M. (1999) *Teorías de Investigación del Liderazgo* Ediciones Gestión.

Rice, A. K. (1995) *Aprendizaje de liderazgo*. Barcelona Edi. Herder.

Romero, M. (2016). *Características del liderazgo docente y el trabajo en equipo en educación inicial*. (Tesis de posgrado). Tecnológico de Monterrey. Bogotá. Colombia

- Rosales, M. (2006). "*¿Calidad sin liderazgo?*", Contexto Educativo-Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías, núm. 7, mayo de 2006, <http://contexto-educativo.com.ar/2006/6/nota-3., htm>.
- Rubio, J. (1996). "*Educación moral*", Ed. postmodernidad Madrid: Trota 1996.
- Salesman, E. (2002) "*Secretos para triunfar en la vida*" Merlin Libros, México.
- Sánchez, A., Alvero, Y. y Tillán, S. (2006) *Contribuciones breves, liderazgo: un concepto que perdura*. [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol.7\\_2\\_99/aci08299, htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol.7_2_99/aci08299, htm)
- Schultz, T (1990) *Recursos Humanos* Ed. Lecturas Selectas, Inglaterra.
- Spigman, A. (1992). *Liderazgo*" Mc Graw-Hill, México.
- Torres, T. (2004) *Liderazgo y dirección* Gloria Guadalupe Universidad de Barcelona Ed. LEHEURE.
- Tupiño, N. ( 2019) *Liderazgo transformacional en directivos de un colegio emblemático de lima metropolitana ( p.29 ) ( Tesis para obtener el grado de bachiller en psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú)*) Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16172/TUPI%  
c3%91O\\_CONTRERAS\\_NATHALY\\_DANIA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16172/TUPI%c3%91O_CONTRERAS_NATHALY_DANIA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villegas, F. (1999). *Liderazgo*, Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F.



# ANEXOS



## ANEXO N° 1

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**ESCUELA DE POST GRADO FACULTAD DE EDUCACIÓN Y  
HUMANIDADES**

**PROPUESTA PEDAGÓGICA**

### **1. Denominación**

Guía para la formación de líderes en la gestión de la institución educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.

## **2. Presentación**

La formación de líderes en cualquier institución educativa es muy elemental. Quienes lideran las instituciones educativas escolares son los responsables directos de los resultados que la niñez formada en la escuela esta brindado a la sociedad.

En esta guía de formación de líderes educativos incorporamos aspectos conceptuales generales de liderazgo, líder, gestión institucional, la gestión educativa en la dirección escolar, tiene como punto central: lograr que los gerentes educativos escolares, hagan las cosas correctas.

Cómo conseguir que se encaminen por los resultados que son importantes para la Escuela. Dando, paralelamente, herramientas para determinar la cultura de la institución y exponer técnicas de modificación o asentamiento del liderazgo educativo.

Es vital reconocer; que la formación de líderes educativos cumple una función primordial que marca la diferencia en el grado de formación útil para las personas que se circunscriben en el entorno de impacto social que rodea a nuestra institución.

## **3. Justificación**

La presente propuesta se fundamenta en; la formación de líderes educativos, ya que ello implica precisar un cúmulo de actividades y estrategias mediante las cuales se despliegan una variedad de recursos para apoyar la labor de nuestra organización educativa.

Los maestros, padres de familia y la sociedad en su conjunto son los responsables directos de impulsar el proceso formativo, el personal administrativo; apoyar su desarrollo y los directivos; garantizar el cumplimiento asertivo de todo el

proceso. Es importante demostrar; que el gerente educativo, no sólo es quien dirige acciones, ser gerente también involucra ser un buen líder, es estar al tanto del proceso, cómo ser parte en esas acciones dinámicas que cumplen los miembros del equipo con el cual se trabaja.

La formación de líderes se ha convertido en un auténtico reto de la nueva gerencia y liderazgo de los seres humanos y sus relaciones recíprocas, considerando que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente líder educativo debe manejar. Para que una institución educativa pueda estar bien gerenciada debe contar con talentos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles.

La guía de formación de tipos de líderes educativos en la gestión , constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la labor del Gerente Educativo como líder y su incidencia en el desempeño administrativo y técnico - docente de los educadores que ejercen su acción en la Escuela.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Concienciar en los directivos y docentes, la importancia de formar líderes en la gestión educativa.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Incorporar Bases conceptuales que defina la estructura organizacional de la guía de formación de tipos líderes educativos en la gestión de la institución educativa.
- Determinar los tipos de liderazgo educativos que prevalece en los Gerentes Educativos.
- Diseñar una guía con aspectos fundamentales en liderazgo y gestión educativa.

## **5. Fundamentación teórica**

### **Concepto de liderazgo** (Knickerbocker, 1999)

Liderazgo es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales.

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, tratándose de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Este concepto se sustenta en los siguientes postulados: En principio, el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que

coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantea un grupo.

Los atributos que muestra un líder dentro de un grupo, permiten su desarrollo. ¿Pero cuáles son los atributos más deseables que se esperan del líder para que cumpla sus funciones de grupo? Se enumeran muchas características como: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas.

Los estudios iniciales de liderazgo establecieron que, esta estaba en relación directa a la efectividad del grupo, aunque estas relaciones son bastantes complejas dentro de la vida de los grupos.

La naturaleza del grupo diferencia, sin embargo, aspectos de su funcionamiento que han sido sistemáticamente estudiados. Los estudios realizados por los psicólogos, trasciende los niveles emotivos (carisma) del líder para encontrar factores particulares más concretos.

Entre las investigaciones sobre liderazgo, podemos citar las siguientes:

- El estudio de Gibb C.A. "Sociometría del Liderazgo", en grupos temporales, donde Gibb, enumera las funciones del jefe.
- Bass B.M. estudió las cualidades físicas y psíquicas relacionadas al líder, encontrando que los que asumen el liderazgo en épocas de crisis son los más osados, fuertes o inteligentes; el estudio se denominó "Liderazgo, Psicología y Conducta Organizacional.
- Mann R.D. en un estudio efectuado para averiguar los rasgos del líder, titulado "Una revisión de las Relaciones entre Personalidad y Actuación en Pequeños Grupos", encuentra que los jefes eran más inteligentes que los miembros del grupo.

- White y Lippit analizaron, también, efectos de diversos tipos de liderazgo ejercido por adultos sobre grupos infantiles; determinando los tipos de liderazgo: autoritario, democrático e indiferente. El estudio en referencia lleva el nombre "Autocracia y democracia, y una aproximación experimental".
- Hollander y Julian definieron el liderazgo en el estudio "Corrientes contemporáneas en el análisis del proceso de liderazgo" como la relación de influjo recíproco, donde los receptores de aserciones capaces de influir, responden a su vez ejerciendo influjo.
- Kahn y Katz en un estudio aseguraban que los supervisores más competentes, delegaban más eficazmente su autoridad, que los supervisores de grupos menos competentes. Mostraban, además, capacidad para incrementar cohesión entre miembros del grupo y no confundían su función con la de los demás miembros.
- Lefcourt propone una relación completamente distinta entre liderazgo y personalidad; el hábito de tener éxito en todo lo que se emprende, dice, da origen a confianza en sí mismo y a competencia para asumir funciones de mando. Para lograr buenos resultados el hombre necesita emprender tareas arriesgadas; que la formación de "lideraz" apta y segura de sí mismos, requiere oportunidades para llevar a cabo tareas que los preparen y no tareas insignificantes, rutinarias y triviales; además el éxito debe atribuirse a esfuerzos personales.

## **6. Bases conceptuales que defina la estructura organizacional de la guía de formación de tipos líderes educativos**

### **6.1. Liderazgo, poder y conducción de grupo**

**Poder referente:** Es el que se establece cuando los sujetos se sienten sumamente atraídos por el que ejerce poder y caen bajo su influencia.

**Poder de experto:** Resulta de una influencia social primaria del que ejerce poder sobre la estructura cognoscitiva de los sujetos

**Poder de recompensa:** Poder cuya base es la capacidad de reconocimiento, premios y recompensas a los sujetos

**Poder coercitivo:** Resulta de la capacidad del que ejerce poder para manipular la obtención de actitudes aprobatorias de los sujetos.

**Poder legítimo:** Se define como aquel surgido de valores internalizados del que ejerce poder y que dictan su legítimo derecho de influir así como la obligación de los subordinados de aceptar esta influencia. Se reconoce que el poder legítimo es más difícil de precisar.

## **6.2. Liderazgo y dirección**

El liderazgo es un fenómeno universal. Sean cuales fueren las circunstancias, cuando dos o más personas se reúnen deben representarse dos roles -líder y adepto-. La naturaleza. El poder social: está definido por la habilidad de influir a otra gente por cualquier medio; en este sentido, es obvio que el liderazgo implica poder y la efectividad del líder, entonces, está en parte determinada por la tendencia de los subordinados a responder a los actos del líder.

Se pueden distinguir hasta cinco tipos de poder del liderazgo para estimular y dirigir los esfuerzos de los adeptos para que ejecuten una misión o un complejo de misiones. En la actividad escolar, como el rol que el profesor de cumplir. El poder social: está definido por la habilidad de influir a otra gente por cualquier medio; en este sentido, es obvio que el liderazgo implica poder y la efectividad del líder, entonces, está en parte determinada por la tendencia de los subordinados a responder a los actos del líder.

Se pueden distinguir hasta cinco tipos de poder: implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción

con su grupo de estudiantes, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad.

Allí la importancia de trabajar este concepto con los propios profesores y en los mismos ámbitos escolares.

### **6.3. Funciones del liderazgo**

#### **Planeación**

Esta función comprende:

- Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.
- Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).

Por ejemplo: buscar toda la información disponible sobre la tarea a realizar.

#### **Inicio**

Comprende:

- Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes.
- Asignar tareas a los miembros del grupo.
- Establecer los estándares del grupo.

Por ejemplo: establecer con el grupo qué tareas realizará cada miembro.

#### **Control**

Comprende:

- Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.
- Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.
- Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.
- Estimular al grupo hacia la acción/decisión.

Por ejemplo: Hacer prevalecer las normas del grupo.

### **Respaldo**

Comprende:

- Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.
- Orientar al grupo o a los miembros.
- Crear un espíritu de equipo.
- Disminuir tensiones por medio del buen humor.
- Reconciliar diferencias y motivar el consenso.

Por ejemplo: manifestar aceptación por las personas y su contribución.

### **Informes**

Comprende:

- Proporcionar nueva información al grupo.
- Recibir información del grupo.
- Resumir sugerencias e ideas coherentemente.

Por ejemplo: presentar los avances que el grupo va haciendo de acuerdo al plan.

### **Evaluación**

Comprende:

- Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.
- Evaluar la actuación del grupo.
- Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

Por ejemplo: verificar la factibilidad de una idea.

#### **6.4. Factores para la función exitosa del liderazgo**

La función exitosa del liderazgo dependerá de dos factores: las competencias de los miembros y la situación del grupo. Veamos en qué consiste cada uno.

##### **Competencia de los miembros**

En un grupo que conoce lo que quiere hacer y cómo lo va a realizar, las funciones del liderazgo recaerán en los miembros que ya tienen competencia o están capacitados para adquirirla.

En este sentido la competencia de los miembros puede clasificarse en dos categorías:

Los que contribuyen a las tareas y obtención de las metas del grupo, y Los que sirven a las necesidades de relación o interacción entre los miembros.

Por ejemplo:

En un grupo de maestros de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid, el psicólogo que posee características de un buen orador (competencia) tendría que ser asignado para exponer un plan de trabajo para un evento académico.

##### **Situación del grupo**

El tipo de liderazgo ejercido por un grupo que tiene valores compartidos y distintas competencias entre sus miembros también responderá a las circunstancias que el grupo enfrenta. Por ejemplo: Un grupo de adolescentes de educación media que van a enfrentar una pelea, escogerán como líder al más agresivo.

En este caso, la circunstancia determina el valor que se asigna al líder. En las posturas presentadas por Adair y Perlman, ambos coinciden en que son los miembros del grupo quienes realizan las funciones del liderazgo, de acuerdo a la situación que se presente. Es por ello que cualquier miembro del grupo puede ser líder.

## **6.5. El liderazgo como función dentro de la organización**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, este estudio analiza el liderazgo dentro de la perspectiva que fundamenta la posición que se pueden crear líderes con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

## **6.6. Liderazgo y educación**

Todos los pedagogos estamos de acuerdo de que en la actualidad es necesario lograr un cambio en la Educación y para ello es necesario que cambie la institución educativa. ¿En cuánto a la transformación de la Institución Educativa, a lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

### **6.6.1. El desarrollo de directivos**

Como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.

### **6.6.2. El trabajo en equipos**

Como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.

## **6.7. El liderazgo educativo**

Como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Sydney Hook planteó en una ocasión: "Cualquiera que recuerde su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas. El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas".

- ✓ ¿Qué es entonces el liderazgo educativo?
- ✓ ¿Quién lo ejerce?
- ✓ ¿Es lo mismo ser docente que líder educativo?
- ✓ ¿Cuáles son los requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo?
- ✓ ¿Existe diferencia entre docente y líder educativo? - Sí.
- ✓ ¿Cuál es la diferencia?

La diferencia entre docente y líder educativo radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial.

La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder educativo siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus niños, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder educativo, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes.

La condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por algún docente. Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder educativo.

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia pedagógica (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Ya en una ocasión Kathleen Kennedy, fundadora de las Maryland Schools para el éxito planteó que "los estudiantes tienen la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para mejorar la situación en sus comunidades, lo único que necesitan es que se les pida que demuestren lo que pueden hacer". Y eso sólo se los puede pedir un docente que sea líder pedagógico.

Los estudiantes nuestros son muy inteligentes y necesitan de líderes educativos para desarrollarse integralmente.

En este sentido George Burns afirmó:

"La inteligencia me viene de familia. Cuando iba a la escuela era tan listo que mi maestro estuvo en mi clase cinco años."

El liderazgo pedagógico tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo pedagógico.

Cuentan que en una ocasión un supervisor educativo entró a una escuela y notó que en tres salones se estaba desarrollando un proceso pedagógico.

Entró al primer salón y le preguntó al docente:

- ¿Qué estás haciendo?,

Ganándome la vida, le contestó el docente;

- Luego preguntó en el segundo salón y el docente le respondió:

Estoy impartiendo una clase;

- Por último le hizo la misma pregunta al tercer docente y éste le respondió:

Estoy formando hombres para cambiar y mejorar el futuro.

Este tercer docente, sin lugar a dudas, era un líder educativo.

### **6.7.1. Requisitos del líder educativo**

- ✓ Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- ✓ Portador de lo nuevo, creador incesante.
- ✓ Apasionado por el cambio.
- ✓ Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- ✓ Saber intuir y prever los problemas.
- ✓ Hábil en la toma de decisiones.
- ✓ Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- ✓ Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- ✓ Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- ✓ Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- ✓ El líder pedagógico resume y transmite historia.

### **6.7.2. Conocimientos del líder educativo**

- ✓ Conocimientos de los estudiantes.
- ✓ Conocimientos de la práctica docente.
- ✓ Conocimientos de las teorías educativas y de dirección del aprendizaje.
- ✓ Conocimientos de modelos pedagógicos y métodos de investigación.

### **6.7.3. Habilidades del líder educativo**

- ✓ Habilidad para aceptar a los docentes y estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- ✓ Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- ✓ Habilidad por tratar a los docentes y estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- ✓ Habilidad para confiar en los docentes y estudiantes, aún si el riesgo es grande.
- ✓ Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades que se atribuyen al líder educativo no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura. Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder pedagógico cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

En los líderes educativos deben desarrollarse 9 valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo.
2. Empatía: para comprender lo que las personas quieren.
3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los trabajadores.
4. Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.

6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de la población.
9. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

#### **6.7.4. Los líderes educativos se destacan por poseer siete atributos esenciales**

1. Competencia científico - pedagógica: capacidad para el dominio de gestión.
2. Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huellas: legar a los demás directivos una trayectoria de resultados.
4. Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación, para delegar y motivar.
5. Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.

Ahora bien, no basta con reunir los requisitos necesarios para ser directivo, no basta con acumular una larga experiencia directiva, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir.

#### **6.7.5. Lograr en su gestión del líder**

- ✓ La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la

satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.

- ✓ Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- ✓ Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- ✓ Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los estudiantes, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- ✓ El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas. Potencialmente está en cualquier profesor común y corriente que enfrenta el trabajo pedagógico con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace. Ahora bien, en lo relacionado con los líderes educativo, se ha establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas:

- ✓ El liderazgo pedagógico es una rara habilidad.
- ✓ Las oportunidades de liderazgo educativo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos los docentes.

- ✓ Los líderes pedagógicos nacen, no se hacen.
- ✓ No es fácil ser líder educativo, no existe receta, ni manual, ni guía para ser líder pedagógico. Pero las principales capacidades se pueden aprender.
- ✓ Los líderes pedagógicos son docentes carismáticos.

Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo pedagógico eficaz. El líder educativo empuja, manipula, ordena y manda a los estudiantes.

El líder educativo dirige el proceso pedagógico más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por formar integralmente a los estudiantes para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o imponer las experiencias e iniciativas de éstos.

El líder educativo no nace, se hace; el liderazgo pedagógico es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una profesión, una obra o una causa de marcada significación social: la educación.

### 6.7.6. Plan Operativo

ACTIVIDAD	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	BENEFICIARIOS	EVALUACIÓN
Comunicar por escrito a las autoridades de la institución, la propuesta del trabajo de investigación.	Dar a conocer la propuesta a los directivos y docentes.	Reunión con las autoridades del plantel.	Equipo de Investigadores.	Directivos, docentes y estudiantes.	Se hará un seguimiento y se conseguirá cuando los maestros cambien su comportamiento.
Dialogar con las autoridades.	Consolidar aspiraciones para establecer la propuesta.	Conversación.	Equipo de Investigadores.	Directivos, docentes y estudiantes.	Seguimiento.
Socialización de la propuesta.	Concienciar la importancia del liderazgo en la gestión.	Seminario – Taller.	Equipo de Investigadores.	Directivos, docentes y estudiantes.	Debate y plenaria.
Trabajo de grupos.	Analizar el documento de la propuesta.	Trabajos de grupos. Plenarias Conclusiones.	Equipo de Investigadores.	Directivos, docentes y estudiantes.	Mesa redonda.

### 6.8. Evaluación y seguimiento

Hacer un seguimiento permanente e incorporar el liderazgo y gestión educativa en el tratamiento de las unidades didácticas en todos los años de educación básica académico en las unidades didácticas.



## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD SAN PEDRO

#### ESCUELA DE POST GRADO FACULTAD DE EDUCACIÓN Y

#### HUMANIDADES

#### INSTRUMENTO

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS				
		S	CS	AV	CN	N
1	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
2	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
3	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
4	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.					
5	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
7	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.					
8	Es competente en su trabajo como Director (a).					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.					
10	Habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.					
11	Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.					
12	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales.					
13	Aumenta la confianza en mí mismo/a					
14	Me orienta a metas y objetivos que son alcanzables.					
15	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.					
16	Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.					
17	Proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
18	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
19	Asiste a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
20	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
21	Estimula la tolerancia a las diferencias de					

	opinión.					
22	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.					
23	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.					
24	Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.					
25	Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.					
26	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
27	Presta atención personalizada.					
28	Concede atención personal en situaciones problemáticas.					
29	Dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.					
30	Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
31	Me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.					
32	Está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.					
33	Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.					
34	Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.					
35	Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.					
36	Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.					
37	Es tolerante con los errores o defectos de los demás.					
38	Acepta los errores cometidos por su persona.					
38	Acepta errores cometidos por los demás.					
40	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.					



**ANEXO 03**  
**UNIVERSIDAD SAN PEDRO DE CHIMBOTE**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿Cómo se desarrolla el perfil del liderazgo transformacion al en la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019?	<p><b><u>Objetivo general</u></b></p> <p>Describir el perfil del liderazgo transformacional en la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.</p> <p><b><u>Objetivos específicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterizar la influencia idealizada (carisma) del directivo de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.</li> <li>▪ Precisar la Inspiración motivacional del directivo de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.</li> <li>▪ Caracterizar la estimulación intelectual del directivo de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.</li> <li>▪ Identificar la consideración individual del directivo de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.</li> <li>▪ Determinar la Tolerancia psicológica del directivo de la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.</li> </ul>	El perfil del liderazgo transformacional presenta dificultades en la Institución Educativa Jorge Martorell Flores Tacna 2019.	Liderazgo transformacional	<p><b>Tipo</b></p> <p>Descriptivo.</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>No experimental.</p> <p><b>M - O</b></p> <p>Dónde:</p> <p>M = Muestra</p> <p>O = Encuesta</p>	La población y muestra para este trabajo de investigación se constituye por 80 docentes y administrativos.