

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN  
ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA  
CIUDAD DE ILAVE**

**PRESENTADA POR:**

**DANITZA LUISA SARDON ARI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**DOCTORIS SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2016**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

TESIS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN  
ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA  
CIUDAD DE ILAVE

PRESENTADA POR:

DANITZA LUISA SARDON ARI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

  
Dr. JOSÉ DANTE GUTIÉRREZ ALBERONI

PRIMER MIEMBRO

  
Dr. EDILBERTO VILCA GONZÁLES

SEGUNDO MIEMBRO

  
Dr. SAMUEL MONROY GALLEGOS

ASESOR DE TESIS

  
Dr. ESTANISLAO EDGAR MANCHA PINEDA

Puno, 22 de diciembre de 2016

ÁREA: Educación

TEMA: Liderazgo de director de instituciones educativas

## DEDICATORIA

A mis padres por el inmenso amor, coraje y perseverancia que supieron infundir.

A Yadeyda Sardón por su sabiduría, interés y apoyo incondicional en el proyecto emprendido.

## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, a la Escuela de Posgrado y de manera especial al asesor y los miembros del jurado del presente trabajo de investigación, por sus observaciones y sugerencias en la concreción de ésta tesis.
- A todo el personal directivo y docentes de las instituciones educativas del nivel primario del ámbito urbano de la ciudad de Ilave, donde se realizó esta investigación, por su colaboración.

**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

**CAPÍTULO I****PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	12
1.3.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	12
1.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	12

1.4	SISTEMA DE VARIABLES .....	14
-----	----------------------------	----

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.2	MARCO REFERENCIAL.....	20
2.2.1	ASPECTOS GENERALES DE LIDERAZGO .....	20
2.2.2	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....	23
2.2.3	DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	28
2.2.3.1	MOTIVACIÓN INSPIRADORA .....	30
2.2.3.2	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL .....	32
2.2.3.3	CARISMA O INFLUENCIA IDEALIZADA.....	35
2.2.3.4	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA.....	39
2.2.3.5	PARTICIPACIÓN DEL DIRECTIVO.....	40
2.2.3.6	ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO .....	41
2.2.4	GESTIÓN ESCOLAR .....	42
2.2.4.1	COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR .....	43
2.2.5	RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN ESCOLAR .....	52
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	55

**CAPÍTULO III****METODOLOGÍA**

3.1	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
3.1.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	58
3.1.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	58
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
3.2.1	POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
3.2.2	MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.3	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	63
3.5	PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS.....	70
3.6	PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	72

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....	75
4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	78
4.3	OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	85
4.4	OBJETIVO ESPECÍFICO 4.....	91
4.5	OBJETIVO ESPECÍFICO 5.....	98
4.6	OBJETIVO ESPECÍFICO 6.....	104
4.7	OBJETIVO ESPECÍFICO 7.....	110



4.8	PRUEBA DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	116
4.8.1	RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN ESCOLAR .....	116
	CONCLUSIONES .....	122
	RECOMENDACIONES.....	125
	BIBLIOGRAFÍA .....	126
	ANEXOS.....	131



## ÍNDICE DE CUADROS

1	Sistema de Variables.....	14
2	Diferencia entre el liderazgo transaccional y transformacional.....	27
3	Características de los líderes transaccional y transformacional.....	28
4	Diferencia entre el liderazgo transformacional y el liderazgo carismático.....	37
5	Distribución de la población de los docentes de las IEPs ámbito urbano de la ciudad de Ilave - 2016.....	9
6	Nivel de validez de instrumentos de investigación.....	68
7	Valores de los niveles de validez .....	68
8	Baremo 1: Escala para los indicadores de la variable 1.....	73
9	Baremo 2: Escala para analizar e interpretar las dimensiones del liderazgo transformacional.....	73
10	Nivel de liderazgo transformacional en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 .....	76
11	Liderazgo transformacional para la dimensión de motivación inspiradora en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 .....	79
12	Motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 .....	82
13	Liderazgo transformacional para la dimensión de estimulación intelectual en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016.....	85
14	Estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 .....	88
15	Liderazgo transformacional para la dimensión de influencia idealizada en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 .....	92
16	Influencia idealizada del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave – 2016.....	95
17	Liderazgo transformacional para la dimensión de consideración individualizada en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 .....	98

18	Consideración individualizada del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de llave -2016.....	101
19	Liderazgo transformacional para la dimensión de participación en las IEPs de la ciudad de llave -2016.	105
20	Participación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	107
21	Liderazgo transformacional para la dimensión de actuación del directivo en las IEPs de la ciudad de llave - 2016 .....	111
22	Actuación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de llave - 2016 .....	109
23	Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de llave -2016 .....	117
24	Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de las ieps de la ciudad de llave - 2016.....	144
25	Retención anual e interanual de estudiantes en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	145
26	Cumplimiento de la calendarización planificada por las IEPs de la ciudad de llave -2016.....	146
27	Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	147
28	Gestión del clima escolar en las IEPs de la ciudad de llave - 2016	148
29	Instrumentos de gestión: formulación del PEI e implementación del PAT en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	149
30	Nivel del gestión escolar en las IEPs s de la ciudad de llave.- 2016.....	150

## ÍNDICE DE FIGURAS

1	Dimensiones del liderazgo transformacional.....	29
2	Nivel de liderazgo transformacional en las IEPs de la ciudad de llave - 2016 .....	76
3	Liderazgo transformacional para la dimensión de motivación inspiradora en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	79
4	Motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de llave - 2016. ....	82
5	Liderazgo transformacional para la dimensión de estimulación intelectual en las IEPs de la ciudad de llave – 2016.....	84
6	Estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de llave – 2016... ..	89
7	Liderazgo transformacional para la dimensión de influencia idealizada en las IEPs de la ciudad de llave – 2016.....	92
8	Influencia idealizada del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	95
9	Liderazgo transformacional para la dimensión de consideración individualizada en las IEPs de la ciudad de llave – 2016.....	99
10	Consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de llave – 2016.....	102
11	Liderazgo transformacional para la dimensión de participación en las IEPs de la ciudad de llave - 2016 .....	105
12	Participación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de llave – 2016.....	108
13	Liderazgo transformacional para la dimensión de actuación del directivo en las IEPs de la ciudad de llave – 2016.....	111
14	Actuación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	114
15	Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de llave – 2016.....	118
16	Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los	

	estudiantes de las ieps de la ciudad de ilave – 2016.....	144
17	Retención anual e interanual de estudiantes en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	145
18	Cumplimiento de la calendarización planificada por las IEPs de la ciudad de llave -2016.....	146
19	Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	147
20	Gestión del clima escolar en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	148
21	Instrumentos de gestión: formulación del PEI e implementación del PAT en las IEPs de la ciudad de llave - 2016.....	149
22	Nivel del gestión escolar en las IEPs s de la ciudad de llave.- 2016.....	150

## ÍNDICE DE ANEXOS

1	Cuestionario 1 sobre Liderazgo Transformacional.....	127
2	Cuestionario 2 sobre la Gestión Escolar .....	129
3	Oficio dirigido a la IEP N° 70 315.....	136
4	Oficio dirigido a la IEP N° 70 316.....	137
5	Oficio dirigido a la IEP N° 70 614.....	138
6	Oficio dirigido a la IEP N° 71 007 .....	139
7	Constancia de la IEP N° 70 315 .....	140
8	Constancia de la IEP N° 70 316 .....	141
9	Constancia de la IEP N° 70 614 .....	142
10	Constancia de la IEP N° 71 007 .....	143

## RESUMEN

El trabajo de investigación trata sobre el Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las Instituciones Educativas Primarias, el cual se realizó en el ámbito urbano de la ciudad de Ilave en el año 2016. El director como líder transformador debe llevar a cabo seis acciones al frente de su institución educativa tales como: motivación inspiradora, estimulación intelectual, influencia idealizada, consideración individualizada, adecuada participación y actuación del director. El objetivo principal del trabajo de investigación es determinar el nivel de correlación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas. La hipótesis es que, existe un nivel de correlación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el cumplimiento de los compromisos de la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave. El tipo de investigación es básica cuyo diseño de investigación es no experimental transeccional correlacional. La población y muestra estuvo conformada por 118 docentes. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables. El instrumento fue el cuestionario. El diseño estadístico para la prueba de hipótesis fue la correlación rectilínea de Pearson, donde la relación de las variables toma valores comprendidos entre  $-1$  y  $+1$  pasando por  $0$ . Los resultados fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial con la finalidad de establecer la relación entre las variables liderazgo transformacional y gestión escolar. Dichos resultados permitieron establecer la siguiente conclusión: El liderazgo transformacional del director a través de sus 6 dimensiones, tiene relación significativa con la gestión escolar de la institución educativa expresada en sus 6 compromisos de gestión. Debido al resultado obtenido en la prueba estadística, donde el valor de la correlación de Pearson es  $0,681$ , por lo que existe una correlación moderada entre dichas variables.

**Palabras clave:** Consideración individualizada, Estimulación intelectual, Gestión escolar, Influencia idealizada, Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional, Motivación inspiradora.

## ABSTRACT

The research work deals with the transformational Leadership of the director and the school management in the Primary Educational Institutions, which was carried out in the urban area of the city of Ilave in the year 2016. The director as a transformative leader must carry out six actions to the front of its educational institution such as: inspiring motivation, intellectual stimulation, idealized influence, individualized consideration, adequate participation and performance of the director. The main objective of the research work is to determine the level of correlation between the director's transformational leadership and school management in educational institutions. The hypothesis is that there is a significant correlation between the director's transformational leadership and the fulfillment of the commitments of school management in the primary educational institutions of the city of Ilave. The type of research is basic whose research design is non-experimental transectional correlational. The population and sample was made up of 118 teachers. For the data collection, the survey technique was applied for both variables. The instrument was the questionnaire. The statistical design for the hypothesis test was the Pearson correlation, where the relation of the variables takes values between -1 and +1 passing through 0. The results were analyzed in the descriptive level and in the inferential level with the purpose to establish the relationship between the variables transformational leadership and school management. These results allowed to establish the following conclusion: The transformational leadership of the director through its 6 dimensions, has a significant relation with the school management of the educational institution expressed in its 6 management commitments. Due to the result obtained in the statistical test, where the value of the Pearson correlation is 0.681, so there is a moderate correlation between these variables.

**Keywords:** Individualized thinking, Intellectual stimulation, School management, Idealized influence, Transitional leadership, Transformational leadership, Inspiring motivation.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación resalta la importancia del liderazgo transformacional en la gestión escolar de una institución educativa. El liderazgo transformacional implica anticipar tendencias futuras, inspirar en los docentes una visión institucional, para que comprendan y asuman compromisos de cumplimiento. El director como líder, es la persona que motiva a sus colegas a realizar más de lo que él mismo espera, con la finalidad de producir cambios en la institución educativa, a su vez busca el crecimiento personal para el desarrollo de la autoestima de sus docentes.

Por tanto el director debe llevar a cabo seis acciones o prácticas propias del liderazgo transformacional, como la motivación inspiradora que implica comunicar visiones trascendentales, la estimulación intelectual, para fomentar la creatividad e innovación y cumplir la visión institucional; la influencia idealizada, para actuar en forma íntegra y generar confianza en sus colegas; la consideración individualizada, para prestar atención a las necesidades de logro y crecimiento de sus docentes; además de una adecuada participación y actuación del director, expresada en la capacidad de adaptarse a los cambios y la comunicación interpersonal.

Todas las acciones del liderazgo transformacional que emplea el director tienen relación significativa con la gestión escolar, comprendida en los 6 compromisos de gestión: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes; Retención anual e interanual de estudiantes; Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa; Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente; Gestión del clima escolar en la institución



educativa e Instrumentos de gestión: Formulación del PEI e implementación del PAT.

Para el desarrollo del tema se han revisado distintas fuentes bibliográficas de las cuales se han extraído las citas pertinentes para el desarrollo del marco teórico de cada uno de las variables de estudio, por ello la presente investigación está estructurada en cuatro capítulos.

El capítulo I, trata sobre el problema de la investigación, en donde se describe la realidad del problema referido a la gestión escolar y la situación de liderazgo transformacional por la cual atraviesa el país, hasta ubicarlo en el ámbito de estudio. Luego se enuncia el problema, la justificación, los objetivos y las hipótesis de investigación.

El capítulo II, contiene el marco teórico de la investigación, considerando los antecedentes de investigación que dan referencia al estudio; el marco referencial en el que se asume la posición en relación al liderazgo transformacional y el marco conceptual de términos.

El capítulo III, comprende la metodología de la investigación donde se especifica el tipo de investigación, el cual está determinado por el carácter descriptivo cuyo diseño es correlacional. También se han identificado la población y muestra de la investigación, se definen las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procedimiento de la investigación, el plan de tratamientos de datos como el plan de análisis e interpretación de resultados, en el que se eligió la prueba estadística de la correlación de Pearson.

El capítulo IV, está establecido por los resultados y discusión de la investigación. En esta sección se presenta el hallazgo, mediante una prueba de

hipótesis para determinar la relación del liderazgo transformacional y la gestión escolar, el mismo que se estableció a través de la elaboración de cuadros de sistematización de datos obtenidos mediante los instrumentos, aplicados a los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del ámbito urbano de la ciudad de Ilave. Posteriormente se detalla la explicación fundamentada sobre los resultados obtenidos contrastando la hipótesis de investigación con el marco referencial.

Finalmente se presentan las conclusiones a los que se arribó con el trabajo de investigación y las correspondientes recomendaciones, junto a la bibliografía y anexos respectivos.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.1.1 Descripción del Problema

En América Latina desde los años 80, se viene implementando una serie de reformas educativas. Martinic (2001), distingue reformas de tres generaciones. La primera (década de los 80), se refiere a la ampliación de coberturas de enseñanza y se define como “reformas hacia fuera”. La segunda son las de la calidad y la equidad (década de los 90), se habla de “reformas hacia dentro”, es decir, hacia los modos de gestión y evaluación del sistema, los procesos pedagógicos y contenidos curriculares que se transmiten en la escuela. Estas reformas tienen como centro la escuela y la calidad de los aprendizajes. Se promueven prácticas que otorgan mayor autonomía y poder a directores y maestros. Finalmente la tercera generación se da en la actualidad, centrada en la autonomía de las escuelas y en la descentralización pedagógica (García – Huidobro, 1999). El centro de atención es el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Al hablar de las instituciones educativas, también se considera la turbulencia, las presiones internas y externas, la complejidad de las

variables, la competitividad, la gestión escolar, etc., aspectos que las condicionan en la actualidad. Esto hace que nuevamente se ponga sobre el tapete la necesidad de valorar y estudiar las características del tipo de liderazgo que debería practicarse en las instituciones, con la finalidad de adecuar su dirección y formas de hacer gestión en los tiempos actuales, de esa forma afrontar los nuevos retos directivos en una época de cambios acelerados y continuos.

En el ámbito educativo se observa que la escuela se encuentra en un momento muy importante de cambio, de adaptación, de contextualización de las nuevas intenciones educativas, donde la dirección juega un rol decisivo; puesto que, la sociedad cada vez más demanda de instituciones educativas que garanticen eficiencia y eficacia, escuelas que respondan a las demandas y necesidades de la gestión actual.

En tal sentido se considera imprescindible hablar sobre el tipo de liderazgo que deben ejercer los directores en las instituciones educativas; puesto que, las características y nivel de formación pertinente que tiene los directivos actuales no se ajustan a las demandas de las que se habla líneas arriba.

Es el caso de la ciudad de Ilave materia de investigación, donde la mayoría de directores se encuentran en calidad de encargados, donde asume el docente más antiguo de la institución, o por acuerdo interno designan a uno de sus colegas si se encuentran en un mismo nivel, o asume el que mayor rango de escala magisterial tenga. Según las RD N°

00362-2015-DUGELEC y RD N° 0064-2016-DUGELEC en el año 2015 y 2016, de 76 instituciones de educación primaria pertenecientes al distrito de llave, solo 27 asumieron el cargo de director en calidad de Designado, los cuales ganaron por concurso cuya permanencia es por 3 años y los 49 puestos restantes son encargaturas.

Esto demuestra que los directores que actualmente están conduciendo los intereses de las instituciones educativas, no serían las personas idóneas para tal cargo, desconocen del tipo de liderazgo que deben ejercer, puesto que no recibieron formación en gestión y administración educativa; mientras que, los directores designados recibieron por parte del MINEDU, una etapa de inducción de dos meses, previo a sumir el cargo, los mismos que durante el 2016 recibieron una segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico.

A ello se agrega como evidencia el informe realizado en una reunión de directores convocados por la UGEL El Collao – llave, en agosto del 2015, donde se mostró escasos porcentajes de cumplimiento tanto en informes de mantenimiento de locales escolares, presentación de documentos de gestión que son copia fiel de otras escuelas, etc., lo cual demuestra que los directores están trabajando en forma individual, evadiendo los intereses colectivos, además se evidenció porcentualmente (85%), la incapacidad de convocatoria institucional frente al cumplimiento de los seis compromisos de gestión escolar y elaboración de documentos de gestión, ya que desconocen la forma y manejo correcto de los aplicativos que emite el MINEDU.

Por ejemplo para la elaboración y registro de datos del PAT (programación anual de trabajo), el MINEDU, ha dispuesto herramientas informáticas, donde el director debe expresar su capacidad de liderar al cuerpo de docentes para construir la información institucional demandada.

Además se suma que varios de los directores ganadores de concurso durante el 2015, que cumplieron su primer año de gestión, demostraron que la teoría aprendida en la inducción no fue aplicada en la práctica en su totalidad, porque no se evidenció sus habilidades de liderazgo. Este hecho se pudo constatar en tres instituciones de la ciudad de Ilo Ilo donde hubo migración de estudiantes hasta en un 10%, según ESCALE (2016), el cual es un precedente del incumplimiento de uno de los compromisos de gestión escolar, puesto que no se tomaron medidas correctivas para la retención anual de estudiantes.

Así mismo los demás compromisos de gestión escolar son asumidos a nivel de grupos minoritarios entre algunos docentes y el director, en algunos casos solo trabaja el director con la finalidad de “cumplir” con las obligaciones administrativas frente a la UGEL y reportes al MINEDU. Ello expresa que se cumple a nivel documentario, sin recoger los verdaderos intereses y necesidades tanto de los estudiantes y docentes, frente a diversas problemáticas institucionales. Todo ello a causa de la inexistencia de un liderazgo que convoque a la participación de trabajo y compromiso por parte del cuerpo de docentes.

Hace mucha falta la práctica de un liderazgo transformacional, así como en la actualidad promueve el MINEDU un liderazgo pedagógico, a

partir del acompañamiento al personal directivo. Murillo (2006), señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones de la institución educativa y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Por dichas situaciones descritas es que la gestión escolar en las instituciones educativas, presenta debilidades, el cual se ve reflejado en la mayoría de las escuelas del país, en las que se pueden encontrar: Una gestión homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes. Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones, instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcionales. Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa. Directivos con prácticas autoritarias o permisivas (MINEDU, 2014)

De acuerdo a dicha descripción se establece la posible existencia de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar del director en las instituciones educativas de educación primaria de la ciudad de Ilave; puesto que, ambas variables están a cargo de la actitud y habilidad que debe desempeñar el director con la finalidad de que la escuela sea beneficiada y pueda tener los cambios estructurales que se necesita para el logro de aprendizajes de calidad.

## 1.1.2 Definición del problema

### 1.1.2.1 Enunciado General

¿Cuál es el nivel de correlación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave?

### 1.1.2.2 Enunciados Específicos

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave?
- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar?
- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la estimulación intelectual y la gestión escolar?
- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la influencia idealizada del director y la gestión escolar?
- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar?
- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la participación del director y la gestión escolar?
- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la actuación del director y la gestión escolar?



### 1.1.3 Justificación del problema

Los directores de las instituciones educativas no pueden mantenerse al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la administración educativa. Es imprescindible introducir innovaciones en el proceso administrativo con el objetivo de lograr metas institucionales.

La presente investigación se realiza con la finalidad de explicar la relación que se establece entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar, en función al cumplimiento de los 6 compromisos de gestión.

De esta forma, es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica y adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio y fomente la superación individual y colectiva de una institución.

Es oportuno tratar el tema del liderazgo transformacional y su relación con el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, ya que es un asunto de carácter social y político y está ligado a un quehacer educativo. El tema tiene permanencia en la actualidad, la misma que es oportuno tocar en cualquier momento para su tratamiento; más aún si es visto bajo los últimos alcances y exigencias que emana el MINEDU, con la finalidad de cumplir con la escuela que queremos.

Asimismo, es un aporte para futuras investigaciones, en los aspectos teórico, metodológico y práctico. En el aspecto teórico, los resultados a los que arribamos al finalizar la investigación, coadyuvará al conocimiento de la realidad y será de gran utilidad para el personal directivo; además servirá como material de consulta permitiendo la comprensión del liderazgo transformacional en la gestión escolar. En los aspectos metodológico y práctico, servirá como aporte para investigaciones futuras en vista de que refleja validez y confiabilidad en la metodología de investigación utilizada.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar el nivel de correlación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave.
- Identificar el nivel de correlación que existe entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave.
- Identificar el nivel de correlación que existe entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave.

- Identificar el nivel de correlación entre la influencia idealizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de llave.
- Identificar el nivel de correlación entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de llave.
- Identificar el nivel de correlación entre la participación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de llave.
- Identificar el nivel de correlación entre la actuación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de llave.

### **1.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **1.3.1 Hipótesis General**

Existe un nivel de correlación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el cumplimiento de los compromisos de la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de llave.

#### **1.3.2 Hipótesis Específicas**

- El liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas primarias de la ciudad de llave se encuentra en un nivel bueno.

- Existe un nivel de correlación significativa entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave.
- Existe un nivel de correlación significativa entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave.
- Existe un nivel de correlación significativa entre la influencia idealizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave.
- Existe un nivel de correlación significativa entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave.
- Existe un nivel de correlación significativa entre la participación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave.
- Existe un nivel de correlación significativa entre la actuación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave.

1.4 SISTEMA DE VARIABLES

CUADRO 1  
SISTEMA DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p><b>V. 1.</b> Liderazgo transformacional:  Se refiere a anticipar tendencias futuras inspirando a los docentes a tener y adoptar una visión colectiva, para comprometerlos a trabajar por ello. Durante el proceso se implementa de recursos necesarios para el logro de una satisfacción tanto individual y grupal (Hellriegell y Slocum, 2004).</p>	1.1. Motivación inspiradora	1.1.1. Optimismo en actividades 1.1.2. Decisiones para el bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>
	1.2. Estimulación intelectual	1.2.1. Ideas innovadoras 1.2.2. Desarrollo de creatividad. 1.2.3. Manejo de situaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>
	1.3. Influencia idealizada	1.3.1. Sentido del humor. 1.3.2. Manejo emocional. 1.3.3. Tolerancia en la adversidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>
	1.4. Consideración individualizada	1.4.1. Desarrollo personal. 1.4.2. manejo empático. 1.4.3. Claridad en sus propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>
	1.5. Participación	1.5.1. Optimismo en actividades y decisiones para el bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>
	1.6. Actuación del directivo	1.6.1. Capacidad para adaptarse a los cambios 1.6.2. Habilidad para la comunicación 1.6.3. Eficacia en la toma y puesta en práctica de las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>
<p><b>V. 2.</b> Gestión escolar  Conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa, a su</p>	2.1. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa	2.1.1. Muestra el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la evaluación censal. 2.1.2. Muestra el porcentaje de estudiantes de los demás grados y niveles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>
	2.2. Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa	2.2.1. Muestra el Porcentaje de permanencia y conclusión (estudiantes que culminan el año escolar y se matriculan en el siguiente).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>
	2.3. Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución	2.3.1. Establece el porcentaje de horas lectivas cumplidas. 2.3.2. Establece el porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>

vez centrada en los aprendizajes, para mejorar las competencias de los estudiantes (Pozner, 1995)	educativa		
	2.4. Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente	2.4.1. Se verifica el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje. 2.4.2. Se verifica el Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje. 2.4.3. Se verifica el Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>
	2.5. Gestión del clima escolar en la institución educativa	2.5.1. Establece el Porcentaje de conflictos sobre los que el equipo directivo y el comité de tutoría toman acción en relación al número de conflictos identificados y registrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>
	2.6. Instrumentos de gestión: formulación del PEI e implementación del PAT	2.6.1. Se formula el PEI en forma participativa. 2.6.2. Se realiza acciones por implementar el PAT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente trabajo de investigación fue necesario revisar algunos antecedentes relacionados con las variables objeto de estudio, los cuales sirvieron de soporte explicativo a las dimensiones e indicadores analizados en el mismo, permitiendo conformar un referente que explique empíricamente la investigación. A nivel internacional y nacional se ha consultado los siguientes trabajos:

Rojas (2012), de la Universidad de Chile, en su trabajo de investigación relacionado al Liderazgo Transformacional en directores de Tres Liceos Bicentenario y Tres Liceos Regulares de la Región Metropolitana, plantea por objetivo describir el liderazgo transformacional en los directores de tres Liceos de Excelencia pertenecientes, considerando la percepción de los docentes. Cuya conclusión evidencia la existencia de diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de 3 Liceos Bicentenarios con respecto a la percepción de docentes de 3 Liceos Regulares.

Chaparro (2012) de la Universidad Militar Nueva Granada realizó el trabajo de investigación sobre Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico, con el objetivo de plantear una propuesta para orientar las estrategias de gestión en el equipo directivo desde la mirada de la teoría de liderazgo transformacional y la investigación cualitativa y alcanzar mejoras a nivel institucional. El mismo que arribó a la conclusión de que el procedimiento metodológico ha sido oportuno y el más apropiado porque ha facilitado el acercamiento a la realidad Unitropista en lo que se refiere, no solo al significado, sentido del liderazgo y la gestión, además, las estrategias directivas que se ejecutan en la fundación y la incidencia de las mismas en la vida y crecimiento de la fundación.

Guarín (2014), de la Universidad Nacional de Colombia, quien realizó el trabajo de investigación relacionado al Liderazgo Transformacional Docente, con el propósito de caracterizar el liderazgo transformacional en los docentes de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín de acuerdo a la percepción de los estudiantes de pregrado; afirma que, la aplicación de la metodología permite concluir que para los estudiantes el docente líder de la Universidad Nacional de Colombia es percibido como un líder transformacional, que es honesto en su actuar, lleva a los seguidores más allá de los objetivos y estimula al cumplimiento de estos. Así mismo, promueve el crecimiento de los estudiantes, genera compromiso y procura ser un modelo para ellos, influyendo en su manera de actuar.

Marcano (2015), de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, desarrolló el trabajo sobre Liderazgo transformacional, una



alternativa para los directivos de los centros de educación de la población de Boca de Pozo Municipio península de Macanao Estado Nueva Esparta, con el propósito de diseñar un plan estratégico basado en el Liderazgo Transformacional para los Gerentes Educativos. Sus resultados dan a conocer que los docentes que cumplen función directiva en las instituciones de Boca de Pozo están desligados en gran parte con la actualización que se necesita para afrontar los retos y cambios que presenta el sistema educativo venezolano, sin embargo tienen expectativas, gracias a la investigación de aportar y apoyar lo necesario para su desarrollo personal y profesional.

Huillca (2015), de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en su trabajo de investigación relacionado al Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de Ciencias Histórico - Sociales, planteó un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico; el mismo que concluye que el análisis inferencial realizado, mediante el estadístico de correlación de Pearson, permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente, de 0.842.

Pané z y Manco (2014), de la Universidad Cesar Vallejo, realizó la investigación sobre Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18, con el propósito de determinar la relación entre las

variables Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio; concluyendo que al efectuar la correlación entre liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio, se determinó que existe una correlación muy fuerte y significativa 0,959.

Cervera (2012), de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por su parte investigó sobre Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. Con el objetivo de establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional. En su conclusión muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

Martínez (2007), de la Pontificia Universidad Católica del Perú, realizó el trabajo de investigación relacionado al Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, con el propósito de reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. Quien estableció que en la organización estudiada, el ejercicio del liderazgo facilita al director el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la escuela y promueve el desarrollo profesional de los mismos afianzando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional.

Finalmente Morocho (2010), de la Universidad San Ignacio de Loyola, desarrolló el trabajo de investigación sobre Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao, con el objetivo de establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en instituciones educativas. Cuya conclusión es que existe relación entre el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas el cual tiende a ser adecuado y el clima organizacional distendido y estable desde la perspectiva de la percepción de los docentes en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

## **2.2 MARCO REFERENCIAL**

### **2.2.1 Aspectos generales de Liderazgo**

#### **2.2.1.1 Concepto de Liderazgo**

El liderazgo se define como el uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006). De manera similar Robbins y Judge (2013) define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.

Según Hellriegel y Slocum (2009), el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. Así mismo Chiavenato (2009), sostiene que el liderazgo

se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.

Hunter (citado en Agüera, 2004), menciona que el fenómeno liderazgo, en términos genéricos, constituye un proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Esta capacidad de influencia es un claro indicador de que el líder ejerce un poder sobre los demás. Una de las características que hace diferente al líder es su habilidad para contagiar de entusiasmo a los otros en el camino para el logro de los objetivos grupales.

Según el MINEDU (2014), se concibe como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En el primer caso, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización, en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar.

Para Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso, porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento y toma de decisiones compartidas.

A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa (IE).

Estos aspectos permiten definir el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, citado en MINEDU, 2014).

De acuerdo a las diversas concepciones se puede decir que, el liderazgo se refiere a la capacidad de influir en una persona o grupo de personas para que con voluntad y disposición se esfuercen en el cumplimiento de sus responsabilidades con la finalidad de lograr propósitos comunes y colectivos de una IE. Si no existiera un líder en una organización, sería una anarquía y confusión laboral, así como una orquesta sin director.

Además, la fuente de esta influencia, puede ser formal como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales, no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo informal (capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) con frecuencia es tan importante o más que la influencia formal. Es decir, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal (Robbins y Judge, 2013).

### **2.2.1.2 Importancia del Liderazgo**

El Liderazgo es una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione en toda organización. Además para ejercer un liderazgo efectivo se requiere capacidad y esta es una de las claves para lograr resultados eficaces.

El docente para asumir el reto debe tener disposición, actitud que se encuentre orientada a un cambio positivo y que esté capacitado para poder ejecutar los cambios, con el deseo de movilizar a las personas hacia propósitos positivos y gratificantes (Huillca, 2015).

### **2.2.2 Liderazgo Transformacional**

James Burns articuló la idea del liderazgo transformacional en 1978 antes que Bernard Bass se expandiera sobre el tema, casi una década más tarde.

El liderazgo transformacional se enfoca en gran medida en la visión del líder más que en las atribuciones de los seguidores (Lussier y Achua, 2010).

El liderazgo transformacional implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas (Hellriegel y Slocum, 2009).

Según Chiavenato (2009), el liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores.

El liderazgo transformacional promueve cambios estratégicos para lograr el bien de una organización, para ello plantea una visión que es de conocimiento de todos los integrantes y les ayuda a vencer su enfoque estrecho para tener una óptica ampliada y actuar con mayor compromiso por el logro de metas colectivas en función al crecimiento personal.

### **2.2.2.1 Características del Líder Transformador**

Tichy y Devanna (citado en Chiavenato, 2009) identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales: Se identifican como agentes de cambio. Son valientes. Creen en las personas. Están motivados por valores personales. Son eternos aprendices. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre. Son visionarios.

Así mismo, para Hellriegel y Slocum (2009), los líderes transformacionales son visionarios, inspiradores, osados y éticos. Asumen riesgos y se sienten tan seguros de sí mismos que aprovechan o crean nuevas oportunidades. También son pensadores reflexivos que comprenden las interacciones de la tecnología, la cultura, los grupos de interés y las fuerzas externas del entorno.

Estos líderes inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que

tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo (Robbins y Judge, 2013).

Por tanto el líder transformador, motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar del interés propio de corto plazo, y por el logro y la autorrealización en lugar de la seguridad (Ivancevich et al., 2006).

### **2.2.2.2 Cómo funciona el Liderazgo Transformacional**

Según Robbins y Judge, (2013) los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos. Las organizaciones que cuentan con este tipo de líderes, muestran una mayor descentralización de la responsabilidad. Las compañías con líderes transformacionales también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la compañía, lo que a su vez genera un mejor desempeño organizacional.

Estos líderes son capaces de incrementar la autoeficacia de sus seguidores, proporcionando al grupo un espíritu de “poder hacer”. De esa forma es probable que los seguidores persigan metas ambiciosas, que coincidan sobre las metas estratégicas de la organización y consideren que las metas que buscan son impuestas a nivel personal.

Finalmente el liderazgo transformacional crea compromiso en los seguidores e infunde mayor confianza en el líder, así trabajan con mayor satisfacción.



### 2.2.2.3 Evaluación del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional ha recibido un respaldo impresionante a diversos niveles de puestos de trabajo y ocupaciones (directores de escuela, comandantes de la marina, ministros, presidentes de asociaciones, cadetes, profesores, representantes de ventas, etc.). Un estudio sobre la creatividad de los empleados y el liderazgo transformacional encontró de manera más directa que los trabajadores con un líder de este tipo sentían mayor confianza en su habilidad para ser más creativos en el trabajo y mostraron un desempeño más creativo (Robbins y Judge, 2009).

Hetland et al., (citado en Robbins y Judge, 2013) menciona que el liderazgo transformacional se correlaciona más con menores tasas de rotación, mayor productividad, menores niveles de estrés y agotamiento de los empleados y mayor satisfacción laboral en comparación con el liderazgo transaccional.

### 2.2.2.4 Liderazgo Transaccional

Para Hellriegel y Slocum (2009) el liderazgo transaccional implica motivar y dirigir a los seguidores apelando, más que nada, a su interés personal. El modelo del liderazgo transaccional se enfoca en la zanahoria (y en ocasiones en el palo). Establece expectativas y metas del desempeño y les proporciona una retroalimentación a sus seguidores. El poder principal de los líderes transaccionales proviene de su autoridad formal en la organización. Se enfocan en los procesos administrativos básicos de controlar, organizar y planear a corto plazo.



Según Bass (1997) (citado en Hellriegel y Slocum, 2009), hay tres componentes primarios del liderazgo transaccional que se visualizan normalmente como la fuerza que impulsa a los seguidores a que logren sus metas de desempeño:

**Premios contingentes.** El líder identifica una ruta que vincula el logro de las metas con los premios, aclara expectativas, intercambia promesas y discursos por apoyo, arregla acuerdos mutuamente satisfactorios, negocia recursos, intercambia apoyo por esfuerzo, y provee recomendaciones para un desempeño exitoso.

**Administración activa por excepción.** El líder vigila el desempeño de los seguidores, toma acciones correctivas si surgen desviaciones de las normas, y hace cumplir las reglas para evitar errores.

**Administración pasiva por excepción.** El líder interviene cuando los problemas son graves, pero puede esperar a emprender acciones hasta que los errores reclamen su atención.

CUADRO 2  
DIFERENCIA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
El líder ejecuta una transacción con sus trabajadores, cuando existe una necesidad. Cada parte busca su propio beneficio. El líder motiva a sus seguidores con ciertos estímulos para que a cambio tengan un mejor rendimiento.	Además de plantear incentivos propone una visión colectiva comprometiéndolos a sus seguidores a trabajar por ello. Durante el proceso se implementa de recursos necesarios para el logro de una satisfacción tanto individual y grupal.

2.2.2.5 Características del líder transaccional y transformacional

CUADRO 3  
CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER TRANSACCIONAL Y  
TRANSFORMACIONAL

Líder Transaccional	Líder Transformacional
<p><b>Recompensa contingente:</b> Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros.</p> <p><b>Administración por excepción (activa):</b> Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.</p> <p><b>Administración por excepción (pasiva):</b> Interviene sólo si los estándares no se cumplen.</p> <p><b>Dejar hacer/ Laissez-faire:</b> Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.</p>	<p><b>Influencia idealizada:</b> Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.</p> <p><b>Motivación inspiradora:</b> Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.</p> <p><b>Estimulación intelectual:</b> Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.</p> <p><b>Consideración individualizada:</b> Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.</p>

Fuente: Bass, 1990, citado en Robbins y Judge, 2013.

2.2.3 Dimensiones del Liderazgo Transformacional

De acuerdo con Bass y Avolio (1994), los líderes transformacionales logran resultados de la siguiente manera: son **carismáticos** a los ojos de sus seguidores y son una fuente de **inspiración** para ellos; pueden tratar **individualmente** para satisfacer las necesidades de cada uno de sus trabajadores; y pueden **estimular** intelectualmente a los mismos. Estos

factores representan las cuatro dimensiones básicas del liderazgo transformacional, más conocidos como las “Cuatro I’s”, por sus siglas en inglés. Motivación Inspiracional (Inspirational motivation), Estimulación Intelectual (Intellectual Stimulation), Carisma o Influencia idealizada (Idealized influence) y Consideración Individualizada (Individualized consideration). A ello se agrega en este trabajo de investigación la propuesta de Álvarez (1998) (citado por Bernal, 2001), que es la Participación y Actuación del Directivo.

FIGURA 1

## DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



El orden de las dimensiones que a continuación se desarrolla esta en función al planteamiento de Hellriegel y Slocum (2004).

### 2.2.3.1 Motivación Inspiradora

El líder transformacional permite la entrega de significados y desafíos a los seguidores, despierta el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, crea y comunica expectativas, ello los motiva e inspira, de tal forma que logra seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida (Bass y Avolio, 1994).

Para Hellriegel y Slocum (2009), la motivación que inspira es el grado al cual los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores. Una visión expresa las aspiraciones y los propósitos fundamentales, generalmente haciendo un llamado a las emociones y la mente de las personas. Así, los líderes transformacionales guían a sus seguidores, proporcionándoles un sentido de significado y reto. Esos líderes hacen que sus seguidores se involucren en una visión del futuro que puede ser significativamente diferente del presente y que a la larga se comprometan con ella. La formulación y la promoción inspiradora de una visión consistente y un conjunto de valores es la base del liderazgo transformacional.

Un líder transformacional traza una visión y la comparte con su gente (Fischman, 2005).

Por tanto, la motivación inspiradora se refiere a la inspiración que promueven los líderes transformacionales, en lo que dicen y hacen, mostrando entusiasmo para contagiar a los seguidores en el compromiso de una visión.

### a) Características de la motivación inspiradora

Bass, 1990 (citado en Chanducas, 2014) menciona entre los componentes de la conducta de estos líderes, los siguientes:

**Dirección de significado.** El líder inspiracional confiere significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus trabajadores el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo.

**Uso de símbolos.** Los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, logos, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia y las acciones que llevan a cabo como tales.

**Manejo de impresión.** Los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y mantener impresiones deseadas en ellos y en los otros. La mejor imagen de los líderes, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores en ellos.

**Modelamiento de las expectativas de los seguidores.** Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los trabajadores y son capaces de redirigir la institución utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer, para alcanzar los objetivos propuestos; crean metas razonables y son modelos de rol para sus trabajadores; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros de la institución.

El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus trabajadores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bernal, 2001).

### **2.2.3.2 Estimulación Intelectual**

Se manifiesta cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, les solicita nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994). Los líderes transformacionales se enfocan en el “qué” de los problemas, en vez de “a quién” culpar por esos errores. Los trabajadores se sienten en libertad de alentar a los líderes para que reevalúen sus propias perspectivas y suposiciones. Además consideran que la disposición de asumir riesgos es algo razonable y deseable para el desarrollo y el éxito de una institución (Hellriegel y Slocum, 2009).

Por tanto esta dimensión se refiere a que el líder pedagógico (director) rompe los esquemas, para ser innovador y fomenta en los demás esa iniciativa, demostrando tolerancia a los errores cometidos por los docentes de la institución educativa, puesto que no los critica públicamente.

#### **a) Características de la estimulación intelectual**

Bass (1990) (citado en Chanducas, 2014) identifica las siguientes características de la estimulación intelectual:

**Reformulaciones.** La estimulación individual puede hacer que los trabajadores salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los trabajadores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos.

**Inteligencia.** El líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros del grupo. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento de tal forma que conduzca a una conducta experimental y exploradora, y no solo de una mera intelectualización.

**Símbolos e imágenes.** Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente con la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los trabajadores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de concepciones.

Por su lado Hellriegel y Slocum (2009), también propone las siguientes características generales y los criterios específicos del desempeño relacionados con la estimulación intelectual que se utilizan para evaluar la efectividad del liderazgo:

**Conocimiento/expertise/intelecto:**

- Posee y comparte con facilidad los conocimientos y el expertise funcionales y técnicos. Un interés constante en el aprendizaje.



- Demuestra amplios conocimientos, con una conciencia interfuncional y/o multicultural.
- Toma buenas decisiones con datos limitados. Aplica al máximo el intelecto.
- Separa con rapidez la información pertinente de la que no lo es; capta los aspectos esenciales de problemas complejos e inicia la acción

### **Propiedad compartida/sin fronteras**

- Confía en sí mismo para compartir la información a través de las fronteras tradicionales y es abierto a las nuevas ideas.
- Alienta/promueve la propiedad compartida para la visión y las metas del equipo.
- Confía en otros; fomenta la disposición a asumir riesgos y una conducta sin fronteras.

### **Iniciativa/velocidad**

- Crea un cambio real y positivo. Ve al cambio como una oportunidad.
- Anticipa los problemas e inicia nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- Odia/evita/elimina la “burocracia” y pugna por la brevedad, la sencillez y la claridad.
- Comprende la velocidad y la utiliza como una ventaja competitiva.

### 2.2.3.3 Carisma o Influencia Idealizada

Se trata de concretar conductas del directivo que transmiten entusiasmo, confianza y respeto. Se entiende como una serie de comportamientos y capacidades que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con los demás, en la relación con los otros. Esta dimensión se caracteriza por algunas conductas como: demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y no solo por su cargo, así como producir satisfacción en sus trabajadores (Bernal, 2001).

La influencia idealizada es el grado en el cual los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que sus trabajadores se identifiquen con ellas. El *carisma* implica motivar y dirigir a los trabajadores desarrollando en ellos un poderoso compromiso emocional con una visión y un conjunto de valores compartidos. Para el logro de esta dimensión, los líderes transformacionales generalmente consideran las necesidades y los intereses de sus trabajadores por encima de sus propias necesidades. Pueden estar dispuestos a sacrificar de buen grado una ganancia personal en beneficio de otros. Los líderes transformacionales son personas en quienes se puede confiar y que demuestran altos estándares de conducta ética y moral (Hellriegel y Slocum, 2009).

Por tanto bajo esta dimensión el director debe ser quien transmite entusiasmo, confianza, respeto, lealtad y compromiso con su personal docente, comportándose en forma honesta y coherente.

### a) Características de la influencia idealizada

Hellriegel y Slocum (2009) propone las siguientes características generales y criterios específicos del desempeño que se relacionan con la influencia idealizada:

**Integridad:** Mantiene un compromiso inequívoco con la honestidad y la verdad en todas y cada una de las facetas del comportamiento. Cumple hasta el final con los compromisos; asume la responsabilidad de sus errores. Practica un absoluto apego a las políticas de la institución que representan el compromiso ético. Las acciones y las conductas son consistentes con las palabras. Los demás confían absolutamente en él.

**Responsabilidad de consecuencia/compromiso:** Establece compromisos agresivos para lograr los objetivos de la institución y cumple con ellos. Demuestra valor y confianza en sí mismo para defender las creencias, e ideas de sus compañeros de trabajo. Es justo y compasivo y, sin embargo, está dispuesto a tomar decisiones difíciles. Demuestra una responsabilidad rígida para impedir que se cause un daño al ambiente.

**Mentalidad global:** Demuestra una conciencia y una sensibilidad globales y se siente cómodo creando equipos diversos/globales. Valora y promueve la plena utilización de la diversidad global y de la fuerza de trabajo. Considera las consecuencias globales de cada decisión. Busca en forma proactiva el conocimiento global. Trata a todos con dignidad, confianza y respeto.



**b) Diferencia entre el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Carismático**

CUADRO 4

DIFERENCIA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Carismático
Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas.	Los seguidores se motivan para trascender sus propios intereses.
Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores	Los líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.
Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta.	Los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización se encuentra en estado de crisis.

Fuente: Bass, 1990, citado en Chanducas, 2014

**c) Características del líder transformacional carismático**

En cuanto a las características de los líderes transformacionales carismáticos, Bass (1990) (citado en Chanducas, 2014), menciona las siguientes:

Tienen alta autoestima; despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.

En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante; mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.

Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.

Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus trabajadores, y son hábiles para, a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas, articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.

Dan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

#### 2.2.3.4 Consideración Individualizada

El líder trata a cada trabajador diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades para su logro y desarrollo. Actúa como entrenador o mentor, haciendo que cada individuo sienta una valoración única. Proporciona asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación, con la intención de que cada individuo entienda, acceda y optimice su labor (Bass y Avolio, 1994). Además asigna proyectos significativos para que crezcan en lo personal (Ivancevich et. al., 2006).

Al confiar en las intenciones de los líderes, los trabajadores piensan “Esta persona está tratando de ayudarme haciéndome ver mis errores, en vez de señalarme con un dedo en alguna forma acusatoria”. Puesto que, la confianza es importante para guiar el cambio, debido a que el cambio mismo requiere asumir riesgos. Una de las bases de la confianza radica en la consistencia entre las palabras y las acciones de una persona. Las personas a menudo están dispuestas a asumir riesgos considerables al apoyar a su líder, si éste practica lo que predica (Hellriegel y Slocum, 2009).

Bajo estos postulados se puede indicar que los directores como líderes pedagógicos deben observar y considerar las conductas, habilidades y capacidades de sus docentes, para delegarles funciones indicándoles en qué consiste y cómo deben ejecutarlo. A su vez debe escuchar y prestar atención a las inquietudes de sus colegas, desarrollando el concepto de empatía, para que los docentes perciban que se les toma en cuenta y que no son unos individuos más de la institución.

### a) Características de la consideración individualizada

A continuación Bass (1990) (citado en Chanducas, 2014) reconoce las siguientes características de la consideración individualizada:

- **Hace uso de la comunicación personalizada.** El líder ve al individuo como persona más bien que como un empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus trabajadores.
- **Mantiene informados a los trabajadores.** El líder individualmente considerado se preocupa de que cada trabajador esté completamente informado de planes, proyectos y acciones que se dan en la IE.
- **Trata diferencialmente a los trabajadores.** Si reconoce las necesidades de sus trabajadores, también identifica motivaciones y deseos, y sabe cómo utilizarlos efectivamente.
- **Aconseja a los trabajadores.** El líder transformacional tiene la habilidad de ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, y utiliza una técnica de escuchar activa y efectivamente, que se caracteriza por compartir experiencias, dar consejos, sugerir otras alternativas y permitir, a través de preguntas, llegar a generar alternativas propias.

#### 2.2.3.5 Participación del Directivo

Según Bernal (2001), en este aspecto de la participación del directivo refiere que se trata de desarrollar una capacidad para construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación, crear

condiciones para que los docentes colaboren con el directivo en la definición de los grandes objetivos de la institución educativa, facilitar un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la institución. Así mismo este factor considera “el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la institución.

Por tanto las conductas básicas de este factor serían: mantener buenas relaciones con la administración y comunidad educativa, potenciar el trabajo en equipo, implicar al profesorado en la gestión y dinámica de funcionamiento de la institución educativa y desarrollar tanto la comunicación horizontal como vertical.

#### **2.2.3.6 Actuación del Directivo**

De acuerdo a Bernal (2001), esta dimensión conlleva a actuaciones relacionadas con el riesgo, la comunicación, el sentido del cambio, la eficacia, etc., en suma se trata de concretar aquellas conductas que se entiende que un liderazgo transformacional lleva a cabo. Serían variables que podrían estar incluidas en las tres primeras dimensiones, pero que en nuestro sistema educativo tienen una importancia esencial como para elaborar una nueva. Las características de esta dimensión serían: adaptarse a los cambios, tener en cuenta los riesgos, disponer de habilidades para la comunicación, ser eficaz en la toma y puesta en práctica de las decisiones y dominar el estrés propio del cargo.



#### 2.2.4 Gestión Escolar

Según Pozner (1995), se define como el conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

La gestión escolar tiene como reto dinamizador los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Por tanto en el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014) se asume una gestión democrática orientada al cambio institucional que debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua, es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

#### 2.2.4.1 Compromisos de Gestión Escolar

De acuerdo al Manual de Gestión Escolar, son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes (MINEDU, 2015).

Según el Manual de los Compromisos de Gestión Escolar (2015), estos son prácticas que los líderes pedagógicos deben trabajar en las instituciones educativas para generar condiciones y lograr mejores aprendizajes. Apuntan a un progreso anual de los resultados de aprendizaje; con estudiantes que concluyan de manera oportuna y permanezcan en el sistema educativo. Para ello es importante el cumplimiento de la calendarización, el acompañamiento a la práctica pedagógica, la gestión de la convivencia y una planificación anual (PAT – Plan Anual de Trabajo) y estratégica (PEI – Proyecto Educativo Institucional).

Cada uno de los Compromisos consta de uno o dos indicadores, según sea el caso, los cuales permiten verificar el logro de la meta planteada. La implementación de los Compromisos, así como su periódica evaluación por parte de los integrantes de la comunidad educativa, motiva a puntualizar las tareas de la institución y la focalización de prácticas que ayuden a lograr mejores resultados (MINEDU, 2015).

Por tanto los compromisos de gestión sirven para orientar el accionar de la institución, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes (MINEDU, 2014).

Es preciso mencionar que en el año 2015, la Norma Técnica estableció ocho Compromisos de Gestión Escolar; en la versión 2016 algunos reajustes han motivado presentar seis compromisos, los cuales se detallan a continuación:

#### **2.2.4.1.1 Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa**

El Compromiso de gestión 1 denominado Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa tiene como finalidad orientar a toda la comunidad educativa en el proceso de asegurar de manera sostenida las mejoras educativas a lo largo del tiempo. Para ello, un insumo importante son los resultados obtenidos en la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE (2º y 4º grado de primaria) de los años anteriores, a partir de los cuales los docentes, liderados por el director de la IE, establecen y socializan las fortalezas, aspectos críticos y causas que generaron tales resultados. Luego, de manera consensuada, establecen las metas del nuevo año lectivo y se comprometen en lograrlas. El Compromiso 1 es considerado un Compromiso **de resultado** en la medida que evidencia la articulación, implementación y monitoreo de los otros Compromisos (MINEDU, 2015).

Los indicadores que se toman en cuenta para este compromiso, son: el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) (2° y 4° grado de primaria), el mismo que debe reflejarse a través de un Reporte anual de resultados en la ECE 2015.

El otro indicador es el porcentaje de estudiantes de los demás grados y niveles que alcanzan rendimiento satisfactorio en todas las áreas curriculares. Este debe reflejarse en los registros y actas de evaluación de los estudiantes de la institución (Sistema de información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa- SIAGIE-2015).

#### **2.2.4.1.2 Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa**

Este Compromiso se refiere a la capacidad de la institución educativa para mantener a los estudiantes de un año a otro. La retención describe el proceso de asistencia continua de los estudiantes a una institución educativa, por ello resulta ser la antítesis de la deserción. Para que la retención sea efectiva es necesario que el esfuerzo sea en equipo, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa (MINEDU, 2015).

Es preciso mencionar la problemática presente en las instituciones como la deserción escolar, en ella confluyen diversos factores. Le corresponde a la comunidad educativa reflexionar y actuar sobre aquellos que se relacionan directamente con las decisiones que se toman al interior o por sobre las cuales se tiene responsabilidad. Vale decir, las prácticas pedagógicas inadecuadas, bajas expectativas de los docentes respecto al

aprendizaje de los estudiantes, violencia escolar, bajo nivel de aprendizajes, repetición del año escolar, extra edad, poca atención a los intereses y necesidades propias de los educandos; todas ellas capaces de vulnerar el futuro escolar de un estudiante. De forma tal, que la comunidad educativa pueda identificar a los estudiantes en riesgo y buscar mecanismos y alternativas de acompañamiento y monitoreo.

Este Compromiso también es considerado **de resultado** y se constituye como la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de los estudiantes en las aulas, esto garantiza la terminación de ciclos y niveles en los tiempos previstos y asegura el dominio de las competencias y conocimientos correspondientes.

Por otro lado, el Ministerio de Educación pone al servicio de las II.EE. públicas y privadas del país, el aplicativo informático denominado SIAGIE, cuyo uso es de carácter obligatorio. Siendo el director el único responsable de la información registrada en el SIAGIE. Este aplicativo debe ser utilizado para administrar la información de los procesos de matrícula, asistencia y evaluación de los estudiantes de los niveles educativos de inicial, primaria y secundaria (MINEDU, 2015).

Esta herramienta informativa SIAGIE se apoya en otros sistemas de información tales como: RENIEC y ESCALE (Estadística de la Calidad Educativa), su uso obligatorio permitirá mejorar la gestión del sistema educativo. ESCALE almacena registros históricos de uso público, cuyo carácter es brindar información detallada de la variación de cantidades de estudiantes y docentes en forma anual.

El indicador que se toma en cuenta para este compromiso es el Porcentaje de estudiantes que culminan el año escolar 2015 que se matriculan y concluyen el 2016. Datos que se pueden corroborar en la nómina de matrícula 2016 (SIAGIE) y Actas de evaluación 2015 de la IE (SIAGIE).

Para tal caso el director como líder debe promover actividades que incentiven a la permanencia de los estudiantes en la institución educativa a través de una serie de acciones creativas como publicitar y comunicar los logros institucionales a la sociedad.

#### **2.2.4.1.3 Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa**

Corresponde señalar que este es un Compromiso **de proceso**, porque se desarrolla en el aula e IE y genera insumos para el logro de los Compromisos de resultado. Este Compromiso, por su naturaleza e importancia, moviliza a la comunidad educativa hacia un concepto de optimización y aprovechamiento del tiempo en el ejercicio de sus funciones. Comprende dos aspectos complementarios entre sí, la gestión de la jornada escolar y de la jornada laboral. El cumplimiento de ambas originará el desarrollo completo del currículo y garantizará a los estudiantes el cumplimiento de la totalidad de las jornadas de aprendizaje planificadas (MINEDU, 2015).

Antes de iniciar el año escolar el MINEDU emite una resolución que establece el número de horas lectivas anuales de obligatorio cumplimiento para los servicios educativos, la IE debe promover el mayor número de

horas efectivas de clase; por tanto, debe evitar actividades que dispersen o posterguen el logro de aprendizajes. Las actividades y participación en actos de celebración, propuestas por organizaciones sociales, privadas o públicas, solo es posible si estas forman parte de las unidades didácticas y del PAT. El escenario de “recuperación de clases” solo debe ser considerado frente a casos excepcionales (desastres naturales, situación de emergencia o siniestro) o hechos que pongan en riesgo la seguridad de los estudiantes y docentes (MINEDU, 2015).

Los indicadores que se toman en cuenta para este compromiso, son el porcentaje de horas lectivas cumplidas por nivel y el porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes. Los mismos que se evidencian a través de la calendarización del año escolar y matriz de cumplimiento, a su vez en los registros de asistencia y permanencia de docentes.

#### **2.2.4.1.4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa**

El Marco del Buen Desempeño del Directivo (2015), establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, para ello, se genera una dinámica de interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica.

Por tanto el **monitoreo** constituye un proceso sistemático que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar; mientras que el **acompañamiento pedagógico** implica que el equipo directivo genere y despliegue una serie de actividades con el objetivo de brindar asesoría al docente. Para que ambos procesos sean efectivos puede hacerse uso de los grupos de interaprendizaje, talleres, pasantías, jornadas pedagógicas, entre otras (MINEDU, 2015).

#### **A. Aportes en la mejora de la práctica pedagógica**

Se da a través del acompañamiento y monitoreo, promovido por el liderazgo pedagógico del director, que gira en torno al uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales educativos. Estos tres ejes implican: priorizar el desarrollo de actividades de alta demanda cognitiva, a través del uso de las diversas herramientas pedagógicas brindadas por el Ministerio de Educación, como las rutas de aprendizaje, orientaciones para la planificación curricular, sesiones de aprendizaje u otras, con el objetivo de garantizar logros de aprendizaje; así como, hacer uso pedagógico de los materiales y recursos educativos distribuidos por el Ministerio de Educación (MINEDU, 2015).

Es importante que el director enfatice durante el desarrollo de la asesoría, el uso pedagógico del tiempo, de herramientas pedagógicas, de materiales y recursos educativos, haciendo uso de la Ficha de Monitoreo, cuya información permitirá identificar logros y aspectos críticos para la toma de decisiones.



El indicador para este compromiso es el porcentaje de docentes que recibieron monitoreo y acompañamiento por parte del equipo directivo, a través del uso de la ficha de monitoreo de la práctica docente, el mismo que contempla la verificación del uso del tiempo efectivo dedicado a las actividades de aprendizaje, el uso *de las rutas de aprendizajes* y otras estrategias acordes con las necesidades, características y contexto y el **uso adecuado de los textos, cuadernos de trabajo, material y demás recursos** distribuidos gratuitamente. Sobre estos tres aspectos el director orienta durante el proceso de acompañamiento.

#### **2.2.4.1.5 Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa**

La convivencia escolar es el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, cada uno aporta con sus acciones a los modos de convivencia. Es un factor que contribuye al clima escolar (MINEDU, 2015).

Este Compromiso, implica, por un lado, la conformación de un Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar, la elaboración de Normas de Convivencia a nivel de aula e IE incluidas en el reglamento interno, el portal SíseVe y el Libro de Incidencias. De tal forma que se garantice la prevención de casos de violencia escolar, así como su registro y atención en el caso de darse.

Por otro lado, con relación al registro y seguimiento de casos de violencia escolar, existen dos formas para el reporte de casos de violencia, debiendo la IE contar con: Un Libro de Registro de Incidencias, en el cual

se anotan las situaciones de violencia escolar comunicadas por los docentes, auxiliares, familiares, estudiantes, u otro integrante de la comunidad educativa. Además la IE debe estar inscrita en el portal SíseVe ([www.siseve.pe](http://www.siseve.pe)), donde se registra, atiende y facilita el seguimiento de los casos de violencia escolar a través del trabajo interconectado con las DRE, las UGEL y las instituciones educativas (MINEDU, 2015).

Por ello el Manual de Gestión Escolar (2015) menciona que el cumplimiento de este Compromiso permitirá que la institución educativa se convierta en un espacio donde se aprenda a convivir y se logren los aprendizajes esperados, lo cual contribuirá a la formación de ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables.

Los indicadores para este compromiso son: verificar si la IE cuenta con un comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar y Normas de Convivencia actualizadas en el Reglamento Interno (RI) a nivel de aula e IE., reconocidos con Resolución Directoral de la IE, uno que reconoce e instala el Comité de Tutoría y otro que aprueba el RI.

Otro indicador es el porcentaje de casos de violencia escolar atendidos sobre el total de casos registrados en el libro de registro de incidencias y en la plataforma web SíseVe. Para ello la IE debe estar inscrita en la Plataforma SíseVe y contar con el Libro de Registro de Incidencias.

#### **2.2.4.1.6 Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT**

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la IE en función de los aprendizajes. Su propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los Compromisos de gestión escolar, para ello realiza actividades específicas, operativas, que se dirijan y estén centradas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El PAT es funcional, articulador y participativo en tanto que requiere la intervención activa, reflexiva y propositiva de todos los miembros de la comunidad educativa y el CONEI, asumiendo sus responsabilidades desde el rol que le corresponde (MINEDU, 2015).

Los indicadores para este compromiso son: el porcentaje de actores educativos que participan en la elaboración del PEI establecidos en las Actas de talleres de participación, y el porcentaje de actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) que fueron implementadas y registradas en la Matriz de implementación del PAT.

#### **2.2.5 Relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Escolar**

Si bien James Mac Gregor Burns fue quien en 1978 (citado en Fischman, 2005) introdujo el concepto de liderazgo transformador, presentando al líder como aquel que apela a los más altos valores morales para guiar a sus trabajadores hacia un propósito elevado, fue también Bernard Bass (citado en Fischman, 2005), quien realizó otras investigaciones que le ayudaron a sistematizar el concepto del líder

transformador, indicando que es la persona que eleva el nivel de conciencia de sus trabajadores sobre la importancia y el valor de las metas idealizadas, aquel que ayuda a los integrantes del equipo a superar sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar de la institución.

Estas precisiones permiten caracterizar al director de la institución educativa quien a través de las diferentes acciones muestra actitudes correspondientes a la Motivación inspiradora, Estimulación intelectual, Influencia idealizada, Consideración individualizada, Participación y Actuación del directivo; que permiten establecer relación con la gestión escolar. Por ejemplo mediante conductas y comunicaciones que los guíen a los docentes para que se sientan comprometidos con la visión institucional, mediante la calidad de las relaciones interpersonales, y de esa forma se pueda cumplir con los 6 compromisos de gestión escolar, que plantea el MINEDU.

Dentro de este aspecto Fischman (2005), establece un orden en el desarrollo de las dimensiones del liderazgo transformacional, indicando que el primer paso del líder es la estimulación intelectual; todo liderazgo comienza rompiendo lo establecido, encontrando la oportunidad para cuestionar los esquemas existentes y crear uno nuevo. Cuando se obtiene la idea nueva, se inicia la segunda práctica: la motivación inspiracional, en la que el líder crea una visión de lo que quiere lograr y precede a comunicarla. En tercer lugar, para conseguir cualquier meta al trabajar con personas, el líder debe preocuparse por ellas y motivarlas permanentemente. Esta es la práctica de la consideración individual.

Finalmente demuestra la influencia idealizada, siendo coherente al demostrar con hechos que cree en sus palabras, para que influencie a sus trabajadores y logre el compromiso.

Con todo ello el líder consigue mayor influencia en la gestión escolar y genera un ambiente propicio para la creación de propuestas innovadoras.

La práctica de las acciones de cada dimensión del liderazgo transformacional, hacen que las personas se sientan más comprometidas, lo cual ayuda a crecer al líder (director), a los docentes y a la institución educativa. Por tanto la gestión escolar marcha en óptimas condiciones, ya que se fomenta la participación de los docentes para realizar jornadas de reflexión pedagógica y presentación de informes del progreso de las evaluaciones de los aprendizajes de los estudiantes (compromiso 1), propiciando acciones para asegurar la retención anual e interanual de estudiantes (compromiso 2), ayudando a los docentes en la mejora de sus prácticas pedagógicas a través del buen uso del tiempo, enfoques modernos y uso de las rutas de aprendizaje (compromiso 4), y generando participación activa en la formulación e implementación de los documentos de gestión (compromiso 6), todo en el marco de una gestión del clima escolar (compromiso 5).

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Administración**

El administrador o gerente utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados. La administración implanta la visión y la estrategia que aportan los líderes, coordina y supe a las personas y trata problemas cotidianos (Chiavenato, 2009).

### **2.3.2 Acompañamiento Pedagógico**

Es la estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor, mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa (MINEDU, 2015).

### **2.3.3 Clima Escolar**

Es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, refleja varios factores, como son: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, así como estructuras organizacionales y materiales (MINEDU, 2015).

### **2.3.4 Conclusión Escolar**

Hace referencia a los estudiantes que se matriculan en una escuela, desarrollan sus actividades de aprendizaje durante el año lectivo y culminan el año escolar en la misma institución (MINEDU, 2015).

### **2.3.5 Gestión Escolar**

Conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa (Pozner, 1995)

### **2.3.6 Liderazgo**

El liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos (Chiavenato, 2009).

### **2.3.7 Liderazgo Carismático**

Establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas (Robbin y Judge, 2013).

### **2.3.8 Liderazgo Pedagógico**

Conjunto de prácticas pedagógicas e innovadoras. Los líderes pedagógicos dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Basado en el concepto del liderazgo transformacional (MINEDU, 2015).

### **2.3.9 Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y

construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada (Schneider, 2007).

### **2.3.10 Liderazgo Transaccional**

Se refiere a motivar y dirigir a los trabajadores principalmente mediante prácticas contingentes basadas en premios; en dirección a las metas establecidas. El líder transaccional aclara el rol y los requerimientos de la tarea (Hellriegel y Slocum, 2004).

### **2.3.11 Monitoreo Pedagógico**

El monitoreo constituye un proceso sistemático que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar (MINEDU, 2015).

### **2.3.12 Permanencia Escolar**

Se refiere a los estudiantes que habiendo desarrollado y culminado sus actividades de aprendizaje en una IE determinada, ratifican su matrícula el año siguiente (MINEDU, 2015).



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación según el propósito de investigación, es básica. Según Carrasco (2009), la investigación básica no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad.

##### 3.1.2 Diseño de Investigación

El diseño de investigación que se asumió para la investigación, Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), corresponde a una investigación no experimental, transeccional correlacional. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Las variables de la presente investigación son Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar.

El modelo bajo el cual se recogen los datos de la prueba de hipótesis, está determinado por la Correlación rectilínea de Pearson.

La relación de las variables toma valores comprendidos entre  $-1$  y  $+1$  pasando por  $0$ .

El valor del coeficiente de la correlación lineal se puede calcular mediante la fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

De acuerdo a ello la hipótesis de investigación señala que la correlación es significativa (Hernández et al., 2014).

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1 Población de la Investigación

La población de la investigación estuvo conformada por los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del ámbito urbano de la ciudad de Ilave, en el año 2016.

#### CUADRO 5

#### DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA ÁMBITO URBANO DE LA CIUDAD DE ILAVE

Nº	Institución Educativa Primaria	Nº de Secciones por Grado						Nº Docentes
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	
1	71007 Mariano Zevallos Gonzales	4	5	4	4	4	4	25
2	70315 Glorioso	7	7	6	6	7	6	39
3	70316 Sagrado Corazón de Jesús	4	4	4	4	4	4	24
4	70614 San Martín de Porres	5	5	5	5	5	5	30
TOTAL								118

Fuente: UGEL El Collao. Oficina de Planificación - Estadística. CAP 2016.  
<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iee>

### 3.2.2 Muestra de la Investigación

En la investigación se trabajó con el íntegro de la población debido a la cantidad de docentes (118), la misma que representó la muestra de estudio.

Si la población es menos de 500, debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población (Carrasco, 2009). Por ello se consideró trabajar con toda la población.

### 3.3 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Los datos se recogieron en función de los objetivos de la presente investigación. Para ello se cumplió con los siguientes pasos:

Se presentó un oficio gestionado a la Escuela de Posgrado para solicitar la autorización de la ejecución del trabajo de investigación.

Luego se presentó el documento correspondiente a la dirección de cada institución educativa, para posteriormente coordinar con los auxiliares y docentes de aula y proceder con la investigación.

A continuación se describe el recojo de datos para el cumplimiento y desarrollo de cada objetivo:

#### Objetivo Específico 1

Se aplicó un instrumento de investigación en las cuatro instituciones educativas, el cual fue validado a través del método de “Juicio de expertos”. El cuestionario 1 (anexo 1) que consta de 43 ítems relacionados a las dimensiones del Liderazgo transformacional. Este instrumento estuvo,

dirigido a los docentes de aula de las instituciones educativas primarias estatales del ámbito urbano de la ciudad de Ilave.

Las preguntas del 1 al 7 corresponden a la dimensión Motivación inspiradora, del 8 al 15 a la Estimulación intelectual, del 16 al 26 corresponden a la Influencia idealizada, del 27 al 35 a la Consideración individualizada, del 36 al 38 corresponden a la participación del directivo y del 39 al 43 a la actuación del directivo.

### **Objetivo Específico 2:**

Para el cumplimiento de este objetivo también se ha utilizado el cuestionario 1 (anexo 1) además el cuestionario 2 (anexo 2), relacionado a la Gestión Escolar, ambos instrumentos dirigidos a los docentes de aula de las instituciones educativas primarias estatales del ámbito urbano de la ciudad de Ilave. Dichos instrumentos fueron validados por el método de “Juicio de expertos”.

Del cuestionario 2 se toma en cuenta los ítems 1, 2 y 3 para el procesamiento de la investigación.

En la investigación participaron 118 docentes (población y muestra de la investigación). Además en cada institución educativa de la muestra en estudio, se aplicó los instrumentos de investigación previa indicación para un adecuado y veraz recojo de datos.

### **Objetivo Específico 3**

Para el análisis de dicho objetivo se utilizó el cuestionario 1 (anexo 1) y el cuestionario 2 (anexo 2), dirigido a los docentes. Del cuestionario 2 se

toma en cuenta los ítems 4, 5, 6 y 7 para el procesamiento de la investigación.

Después de la recopilación de datos se contrastaron los resultados con la hipótesis correspondiente.

#### **Objetivo Específico 4**

Para el análisis de este objetivo se utilizó el cuestionario 1 (anexo 1) y el cuestionario 2 (anexo 2), dirigido a los docentes. Del cuestionario 2 se toma en cuenta los ítems 8, 9, 10, 11, 12 y 13 para el procesamiento de la investigación.

Después de la recopilación de datos se contrastaron los resultados con la hipótesis correspondiente.

#### **Objetivo Específico 5**

Para el análisis de este objetivo se utilizó el cuestionario 1 (anexo 1) y el cuestionario 2 (anexo 2), dirigido a los docentes. Del cuestionario 2 se toma en cuenta los ítems 14, 15, y 16 para el procesamiento de la investigación.

Después de la recopilación de datos se contrastaron los resultados con la hipótesis correspondiente.

#### **Objetivo Específico 6**

Para el análisis de este objetivo se utilizó el cuestionario 1 (anexo 1) y el cuestionario 2 (anexo 2), dirigido a los docentes. Del cuestionario 2 se

toma en cuenta los ítems 20, 21, 22, 23 y 24 para el procesamiento de la investigación.

Después de la recopilación de datos se contrastaron los resultados con la hipótesis correspondiente.

### **Objetivo Específico 7**

Para el análisis de este objetivo se utilizó el cuestionario 1 (anexo 1) y el cuestionario 2 (anexo 2), dirigido a los docentes. Del cuestionario 2 se toma en cuenta los ítems 25, 26, 27 y 28 para el procesamiento de la investigación.

Después de la recopilación de datos se contrastaron los resultados con la hipótesis correspondiente.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

La técnica de recolección de datos aplicado en la investigación fue la encuesta, en cuanto al instrumento, se utilizó el cuestionario para ambas variables de investigación.

Para la construcción del cuestionario referido a la variable “liderazgo transformacional”, se tomó en cuenta referencias de interrogantes de la prueba denominada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000), así como del trabajo realizado por Bernal (2001).

El cuestionario para esta variable consta de 43 ítems, los cuales fueron distribuidos en 6 dimensiones:

- Motivación inspiradora: ítems 1 – 7
- Estimulación intelectual: ítems 8 – 15
- Influencia idealizada: ítems 16 – 26
- Consideración individual: ítems 27 – 35
- Participación del director: ítems 36-38
- Actuación del director: ítems 39 – 43

El cuestionario para la variable “gestión escolar” consta de 28 ítems, los cuales fueron distribuidos en 6 dimensiones:

- Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa: ítems 1 - 3
- Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa: ítems 4 - 7
- Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa: ítems 8 -13
- Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente: ítems 14 -16
- Gestión del clima escolar en la institución educativa: ítems 20 - 24
- Instrumentos de gestión: formulación del PEI e implementación del PAT: ítems 25 - 28

Estos instrumentos se establecieron en función a los siete objetivos planteados.

### **Objetivo específico 1**

Para el desarrollo del primer objetivo: Determinar el nivel de liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas primarias

en la ciudad de Ilave, se utilizó la técnica de la encuesta, el Cuestionario N° 1 con 43 ítems. En relación a la técnica de la encuesta, Carrasco (2009) menciona que es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene.

Por ello a través del cuestionario 1 (anexo 1) se recopiló información requerida sobre una de las variables, Liderazgo transformacional.

**Cuestionario 1** fue aplicado a los docentes de las cuatro instituciones educativas y consta de 43 preguntas, con el propósito de verificar el nivel de liderazgo transformacional de los directores.

El referido instrumento se caracteriza por ser formal y estructurado, consta de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, en esta sección se describe el propósito del cuestionario para que los datos suministrados sean objetivos y veraces.

### **Objetivo específico 2**

De la misma forma para el desarrollo del segundo objetivo: Identificar el nivel de correlación que existe entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar. Se utilizó la técnica de la encuesta, a través de la aplicación de los cuestionarios 1 y 2 (anexos 1 y 2) a los 118 docentes de las 4 instituciones educativas.

**Cuestionario 2**, fue aplicado a los docentes de las cuatro instituciones educativas y consta de 28 preguntas, que responde al recojo de datos de la segunda variable: Gestión Escolar.



**Objetivo específico 3**

Para dar cumplimiento al objetivo específico 3, el cual consiste en: Identificar el nivel de correlación que existe entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar, también se utilizó la misma técnica e instrumentos que el objetivo anterior.

**Objetivo específico 4**

Para el desarrollo del objetivo específico 4, el cual consiste en: Identificar el nivel de correlación entre la influencia idealizada del director y la gestión escolar, de la misma forma se utilizó la técnica de la encuesta a través de la aplicación de los cuestionarios 1 y 2 (anexo 1 y 2).

**Objetivo específico 5**

Para el cumplimiento del objetivo específico 5, que consiste en: Identificar el nivel de correlación entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar, se utilizó la técnica de la encuesta a través de la aplicación de los cuestionarios 1 y 2 (anexo 1 y 2).

**Objetivo específico 6**

Para el cumplimiento del objetivo específico 6, que consiste en: Identificar el nivel de correlación entre la participación del director y la gestión escolar. Se procedió al igual que los demás objetivos específicos.

**Objetivo específico 7**

Finalmente para el cumplimiento del objetivo específico 7, que consiste en: Identificar el nivel de correlación entre la actuación del

director y la gestión escolar. Se procedió al igual que los demás objetivos específicos.

### 3.4.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos

#### Validez de los instrumentos

Según Hernández *et al.* (2003), “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

De lo expuesto se define la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades que debe evaluar. Por lo cual este procedimiento se realizó a través de la evaluación de juicio de expertos, recurriéndose a la opinión de docentes de reconocida trayectoria en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

A quienes se les proporcionó la matriz de consistencia, matriz de operacionalización de variables, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron la correspondencia de criterios, objetivos e ítems.

Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación de los criterios, objetivos del estudio y los ítems constituidos en los dos instrumentos de recopilación de datos. Así mismo emitieron los resultados que se muestran en el cuadro 6.

CUADRO 6

## NIVEL DE VALIDEZ DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

EXPERTOS	Liderazgo Transformacional	Gestión Escolar
	Promedio de validación %	Promedio de validación %
Dr. Pedro Huayanca Medina	88%	88%
Dr. Alfredo Castro Quispe	82%	84%
Dra. Maricela Alicia Portillo Loayza	84%	82%
Promedio de valoración	85%	85%

Fuente: Instrumentos de opinión de expertos.

Los valores resultantes después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto de la variable: Liderazgo transformacional, como de la variable: Gestión Escolar, para determinar la validez, pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro.

CUADRO 7

## VALORES DE LOS NIVELES DE VALIDEZ

Valores %	Niveles de validez
82 – 100	Excelente
61 – 81	Muy buena
41 – 60	Buena
21 – 40	Regular
0 – 20	Deficiente

Fuente: Ficha de validación de instrumento de investigación.

Dada la validez de los instrumentos a través del juicio de expertos, donde el cuestionario referido al Liderazgo Transformacional obtuvo el 85%

y el otro cuestionario sobre la Gestión Escolar obtuvo el 85%, de lo cual se deduce que ambos instrumentos tienen un excelente validez

### Confiabilidad de los instrumentos

Respecto a la confiabilidad para Hernández *et al.* (2003), “la confiabilidad es un instrumento de medición que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”.

Por lo que para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos sobre Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar, primero se obtuvo mediante una prueba piloto aplicada a 20 docentes con las mismas características, fuera del ámbito de la investigación, a la cual se le aplicó la fórmula del Coeficiente de Alfa Cronbach.

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

Dónde:

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: El número de ítems

$S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los Ítems

Al sustituir la fórmula a través de los valores estadísticos, se obtuvo un resultado de  $\alpha$ : 0.9573 para los reactivos del instrumento que mide la variable uno: Liderazgo Transformacional, mientras que para los ítems del instrumento que mide la variable dos: Gestión Escolar, se obtuvo un valor

de  $\alpha$ : 0.8844, indicando con ello que los instrumentos son confiables para su aplicación a la población objeto de estudio.

### 3.5 PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS

En primer lugar se elaboraron cuadros estadísticos con la información obtenida mediante el programa Excel.

Luego, para comprobar la verdad o falsedad de la hipótesis planteada, se aplicó el diseño Correlación rectilínea de Pearson. Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

#### a) Hipótesis estadística:

**Hipótesis nula (Ho):** No existe relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Hipótesis alterna (Ha):** Existe relación altamente significativa entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

#### b) Aplicación de la fórmula:

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables toma valores comprendidos entre  $-1$  y  $+1$  pasando por  $0$

$-0.90$  =Correlación negativa muy fuerte.

- 0.75 =Correlación negativa considerable.
- 0.50 =Correlación negativa media.
- 0.25 =Correlación negativa débil.
- 0.10 =Correlación negativa muy débil.
- 0.00 =No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 =Correlación positiva muy débil.
- +0.25 =Correlación positiva débil.
- +0.50 =Correlación positiva media o moderada.
- +0.75 =Correlación positiva considerable o alta.
- +0.90 =Correlación positiva muy fuerte.
- +1. 00 = Correlación positiva perfecta ("A mayor X, mayor Y' o "a menor X, menor Y', de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

El valor del coeficiente de la correlación lineal se puede calcular mediante la fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

De acuerdo a ello la hipótesis de investigación señala que la correlación es significativa (Hernández et al., 2014).

Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

**c) Regla de decisión:**

Si la T calculado es mayor que  $R_c$  entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ), de lo contrario se toma la hipótesis nula.

### 3.6 PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En la **primera etapa**, los datos recopilados son procesados y organizados por dimensiones y variables en tablas de distribución de frecuencias para realizar el análisis utilizando la estadística descriptiva para cada variable en forma independiente.

#### **VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES EN LAS IEPs DEL ÁMBITO URBANO DE LA CIUDAD DE ILAVE-2016**

Para ello se identifica las dimensiones de la variable 1, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: Motivación inspiradora, Estimulación intelectual, Influencia idealizada, Consideración individualizada, Participación, Actuación del directivo: Donde se establecieron cuatro niveles de descripción para dichas dimensiones: Malo, Regular, Bueno y Muy Bueno.

De acuerdo a la calificación de los cuestionarios, el puntaje mínimo que se puede obtener para el cuestionario 1 de 43 preguntas, es de 43 puntos y el máximo 172; y para el cuestionario 2 el puntaje mínimo es de 28 puntos y el máximo de 98 puntos considerando la característica de los ítems.

Para analizar e interpretar los datos recogidos a través de los cuestionarios, fue necesario elaborar baremos específicos, considerando la ponderación de los indicadores correspondientes.

CUADRO 8

BAREMO 1: ESCALA PARA LOS INDICADORES DE LA VARIABLE 1

Escala Cuantitativa	Escala Cualitativa
148 -172	Muy bueno
108 – 140	Bueno
48 – 107	Regular
43 – 74	Malo

Fuente: Marco teórico.

CUADRO 9

BAREMO 2: ESCALA PARA ANALIZAR E INTERPRETAR LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Cuestionario 1	
Escala Cuantitativa	Escala Cualitativa
82 -98	Muy bueno
64 – 81	Bueno
46 – 63	Regular
28 – 45	Malo

Fuente: Marco teórico



## VARIABLE 2: GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs DEL ÁMBITO URBANO DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

El propósito es identificar la relación que existe entre las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional y la Gestión escolar.

En tal sentido se recogieron los datos en función de las dimensiones de la Gestión Escolar de la operacionalización de las variables tales como: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa, Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa, Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa, Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente, Gestión del clima escolar en la institución educativa e Instrumentos de gestión: formulación del PEI e implementación del PAT. Las mismas que fueron recopiladas a través del instrumento, cuestionario 2 que tiene 28 preguntas.

**En la segunda etapa**, dada la naturaleza de la investigación se ha hecho uso de la estadística no paramétrica, ya que el propósito es investigar la relación entre variables cualitativas en una escala nominal. Para ello se realizó la prueba de hipótesis para cada una y de esa forma se dio respuesta a los siete objetivos específicos. Para tal efecto, se utilizó la prueba de hipótesis, Correlación rectilínea de Pearson.

Además para el análisis correspondiente se utilizó las técnicas descriptivas e inferenciales, dichas técnicas permitieron realizar tal correlación de variables a la población en estudio. Luego del análisis y la interpretación de los resultados se derivaron las conclusiones y en función de ello las recomendaciones de la investigación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al iniciar con la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación se deja constancia que el objetivo específico 1 fue tratado a nivel descriptivo por su naturaleza y los seis objetivos específicos restantes fueron tratados tanto en el nivel descriptivo e inferencial, donde se utilizaron los procedimientos de distribución porcentual en tablas y gráficos estadísticos en forma correspondiente. En ese sentido se precisa que los objetivos y las hipótesis de la investigación según su naturaleza, fueron analizados en el nivel inferencial con el acopio de datos establecidos en el nivel descriptivo.

#### 4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1

El primer objetivo consiste en: Determinar el nivel de liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave, el cual se analizó en el nivel descriptivo tal como se detalla a continuación:

4.1.1 NIVEL DESCRIPTIVO

CUADRO 10

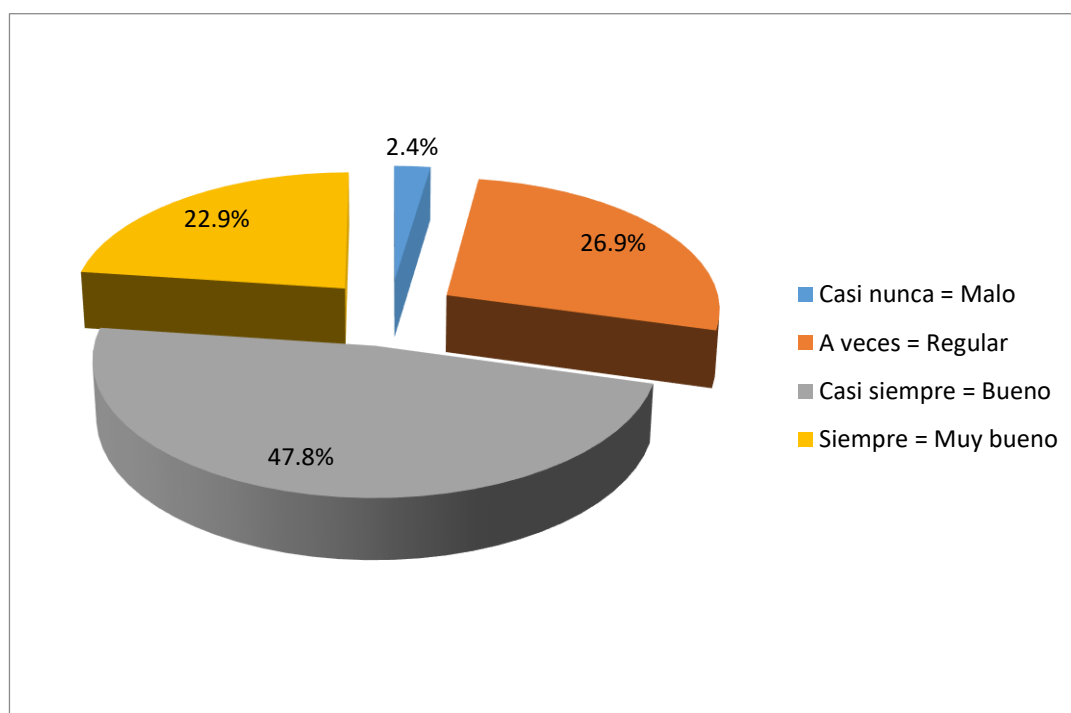
NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

Categoría = Nivel de liderazgo transformacional	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
Casi nunca = Malo	3	2,4%	2,4%
A veces = Regular	32	26,9%	29,3%
Casi siempre = Bueno	56	47,8%	77,1%
Siempre = Muy bueno	27	22,9%	100,0%
TOTAL	118	100,0%	

FUENTE: Cuestionario 1 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016  
 REFERENCIA: Anexo 1

FIGURA 2

NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



FUENTE: Cuadro 10

De acuerdo a los datos observados en el cuadro 10 y figura 2, podemos señalar que de 118 docentes encuestados de las cuatro instituciones educativas primarias del ámbito urbano de la ciudad de Ilave, 56 profesores indican que los directores de sus instituciones educativas tienen en promedio un nivel de liderazgo transformacional que se ubica en la escala BUENO, el mismo que representa el 47,8%, mientras que el 26% de docentes indica que se encuentra en un nivel Regular.

Ello implica que de los 4 directores y 4 subdirectores de las instituciones educativas en estudio, la mitad actúa con características de liderazgo transformacional. Puesto que de las 4 instituciones educativas solo una de ellas cuenta con director encargado, las demás cuentan con directores y subdirectores designados, quienes asumieron el cargo en marzo del 2015, después de someterse al concurso excepcional a cargos directivos, llevado a cabo el 14 de diciembre de 2014 .

El equipo directivo de las cuatro instituciones educativas antes de asumir el cargo recibió una etapa de Inducción realizada por el MINEDU en el mes de febrero del 2015, con la finalidad de orientar a los futuros directores, por tanto al tener estos resultados, nos muestra que tanto la experiencia y los conocimientos adquiridos han sido útiles para la conducción de las instituciones.

El MINEDU los denomina líderes pedagógicos a los directores, término que parte de la teoría del liderazgo transformacional. Tal como se menciona en el Manual del Buen desempeño del Directivo (2014), que el liderazgo pedagógico significa la influencia que ejercen los miembros de

una institución, guiados por los directores, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. A su vez para Sergiovanni, 1995 (citado en MINEDU, 2014), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces y señala que, si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico también influye en el desempeño escolar.

Además Murillo (2006), señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva a una labor transformadora, ya que no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va cambiando aquellas condiciones de la institución y el aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes.

#### **4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2**

El segundo objetivo consiste en: Identificar el nivel de correlación que existe entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave. El cual se analizó tanto en el nivel descriptivo como en el nivel inferencial el mismo que se detalla a continuación:

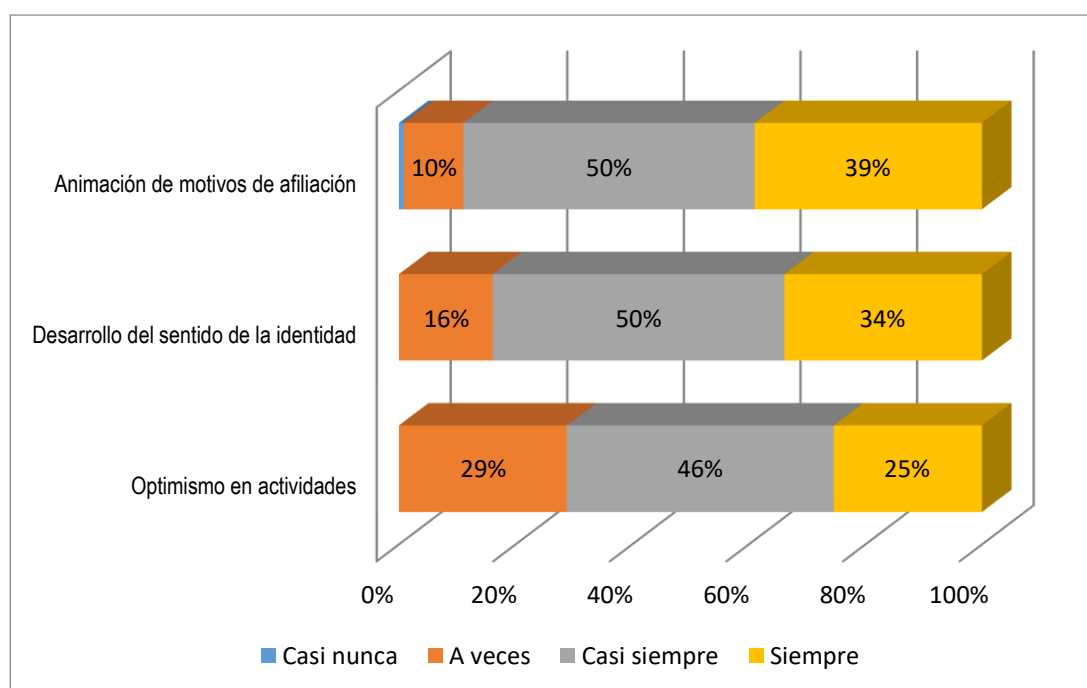
4.2.1 NIVEL DESCRIPTIVO

CUADRO 11  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN INSPIRADORA EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

INDICADORES	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Optimismo en actividades	0	0%	34	29%	54	46%	30	25%	118	100%
Desarrollo del sentido de la identidad	0	0%	19	16%	59	50%	40	34%	118	100%
Animación de motivos de afiliación	1	1%	12	10%	59	50%	46	39%	118	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>22</b>	<b>19%</b>	<b>57</b>	<b>48%</b>	<b>39</b>	<b>33%</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuestionario 1 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 3  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN INSPIRADORA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE



FUENTE: Cuadro 11

De acuerdo a los datos observados en el cuadro 11 y figura 3, el 50% de los docentes de dichas instituciones educativas indican que casi siempre los directores actúan brindando confianza para lograr los objetivos previstos de la IE (animación de motivos de afiliación) y desarrollan el sentido de identidad institucional, así mismo el 46% indican que casi siempre promueven optimismo en las actividades de la IE, actuando con coherencia de lo que dicen con lo que actúan.

Ello nos demuestra que la motivación inspiradora es sentida en promedio en un 48% por los docentes de las instituciones educativas, puesto que 57 indican que casi siempre el equipo directivo lo demuestra, porque ven trazada la visión institucional y lo comparten con el equipo de docentes, ello se refiere a que cuentan con un documento de Gestión como el PEI, que ciertamente es trabajada por el cuerpo de profesores, y en reuniones se comparte la visión del futuro de la institución, y se fomenta entusiasmo y optimismo para alcanzar los objetivos institucionales.

En tal sentido los resultados obtenidos permiten ratificar de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2004), que los líderes transformacionales hacen que los trabajadores participen y se sientan comprometidos con una visión del futuro que puede ser significativamente diferente al actual. Puesto que la motivación inspiradora se refiere a conductas y comunicaciones que guían a los trabajadores al proporcionarles un sentido de significado y desafío.

#### 4.2.2 NIVEL INFERENCIAL

### RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN INSPIRADORA DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS EN LA CIUDAD DE ILAVE PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

#### Planteamiento de las Hipótesis:

**Hipótesis nula; Ho:  $r = 0$ :** No existe relación entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Hipótesis Alternativa; Ha:  $r \neq 0$ :** Existe relación significativa entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

#### Prueba de hipótesis a usar:

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables toma valores comprendidos entre  $-1$  y  $+1$  pasando por  $0$ .

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).



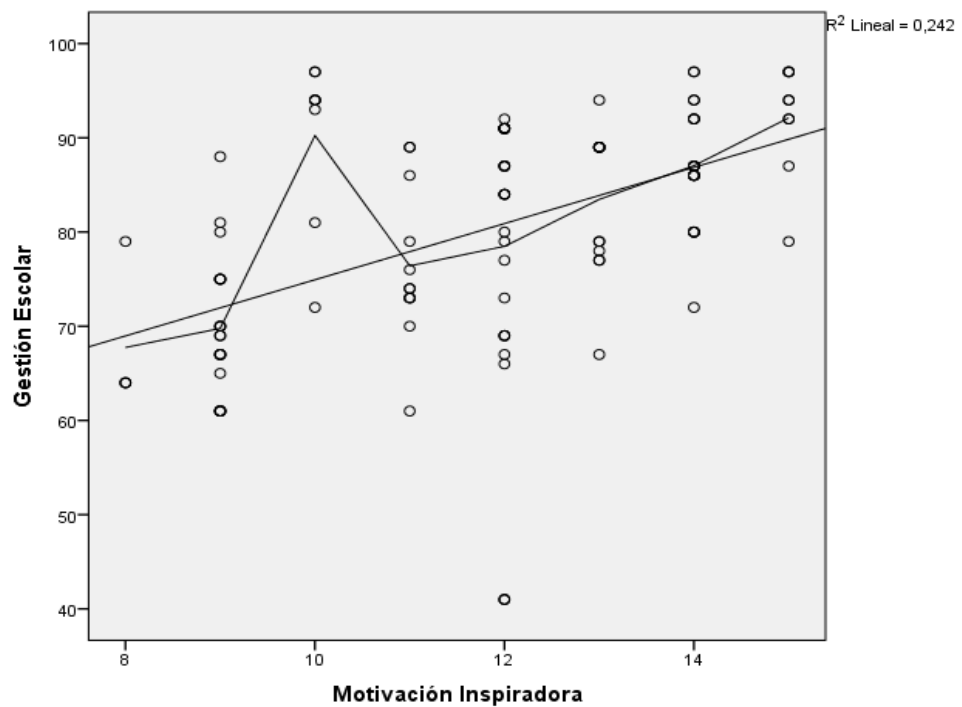
CUADRO 12

MOTIVACIÓN INSPIRADORA DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

Correlaciones			
		Motivación Inspiradora	Gestión Escolar
Motivación Inspiradora	Correlación de Pearson	1	,492**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	118	118
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	,492**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	118	118

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

FIGURA 4  
MOTIVACIÓN INSPIRADORA DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE



FUENTE: Cuadro 12

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,492 <sup>a</sup>	,242	,236	10,693

a. Variables predictoras: (Constante), Motivación Inspiradora

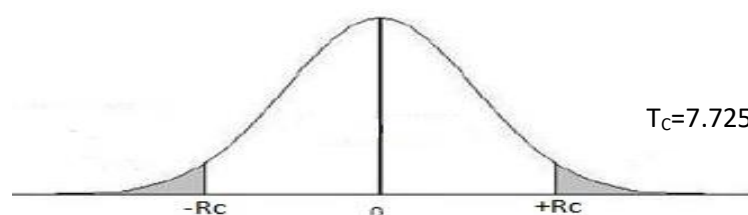
El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,242; este estadígrafo indica que la motivación inspiradora explica la gestión escolar en un  $R^2 = 24.2\%$  de los casos observados en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, en el año 2016.

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	45,119	5,840		7,725	,000
	Motivación Inspiradora	2,982	,489	,492	6,093	,000

a. Variable dependiente: Gestión Escolar

**Tenemos la Región Crítica.**



$$Rc = t \text{ de Tabla} = \pm 1,657$$

**Conclusión:** El programa SPSS 20 refleja un T calculado de 7.725 > Rc = 1,657 entonces se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar

que la motivación inspiradora del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, en el año 2016, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error.

En el cuadro 12 se observa la prueba de la segunda hipótesis específica para dar respuesta al segundo objetivo específico, donde se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, según la correlación de Pearson, 0.492. Y en la figura 4 se observa la influencia de la motivación inspiradora en la gestión escolar en un 24,2%, según el coeficiente de determinación.

Estos resultados indican que al existir una motivación inspiradora impartida por el director, la gestión escolar de la institución educativa traducida en sus 6 compromisos genera condiciones favorables y asegura los aprendizajes en la IE, tal como menciona el MINEDU (2015), en los Compromisos de Gestión Escolar.

Esta relación se explica al observar el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar eficientemente en aquellas instituciones donde sus directores fomentan la visión de la institución educativa en sus docentes, mientras que en donde no se da la motivación inspiradora la gestión escolar presenta algunas falencias.

Una forma de constatar ello es visitando la página de ESCALE, del MINEDU, donde se observa que 2 instituciones educativas no han cumplido con el compromiso 2 de la gestión escolar, sobre la retención

anual e interanual de estudiantes, evidenciándose la disminución en la cantidad de estudiantes para el 2016 con referencia al año anterior, puesto que, el equipo directivo no fomentó el compromiso y visión futura de la institución educativa en el cuerpo de docentes para garantizar la permanencia estudiantil, a través de diversas estrategias. No se promovió con total incidencia el sentido de identidad en los docentes de la institución educativa.

#### 4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3

El tercer objetivo consiste en: Identificar el nivel de correlación que existe entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave. El cual se analizó tanto en el nivel descriptivo como en el nivel inferencial el mismo que se detalla a continuación:

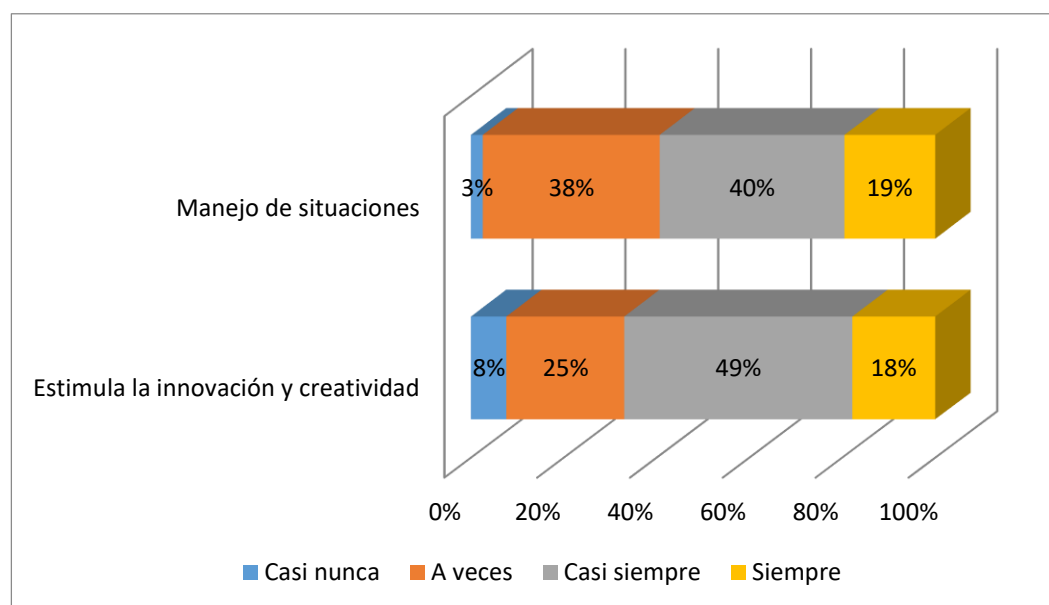
##### 4.3.1 NIVEL DESCRIPTIVO

CUADRO 13  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE  
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE -  
2016

INDICADORES	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Estimula la innovación y creatividad	9	8%	30	25%	58	49%	21	18%	118	100%
Manejo de situaciones	3	3%	45	38%	47	40%	23	19%	118	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>6</b>	<b>5%</b>	<b>38</b>	<b>32%</b>	<b>53</b>	<b>45%</b>	<b>22</b>	<b>19%</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuestionario 1 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 5  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE  
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE  
- 2016



FUENTE: Cuadro 13

De acuerdo a los datos observados en el cuadro 13 y figura 5, el 49% de los docentes de dichas instituciones educativas indican que los directores casi siempre estimulan la innovación y creatividad, así mismo el 40% indican que casi siempre existe un manejo de situaciones por parte del equipo directivo.

Ello evidencia que la estimulación intelectual es sentida en promedio en un 45% por los docentes de las instituciones educativas en estudio, puesto que 53 indican que casi siempre el equipo directivo lo demuestra, estimulando al personal docente a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo cotidiano y animándolos a reflexionar de qué forma pueden mejorar su trabajo pedagógico.

En tal sentido Bass y Avolio (1994), afirman que la estimulación intelectual se manifiesta al fomentar nuevas ideas y soluciones creativas de parte del personal, que presenten el enfoque de viejas situaciones con nuevas perspectivas, para tener mejores resultados institucionales.

Así como Ivancevich et al., (2006), indica que este líder ayuda a los docentes a volver a pensar en formas racionales de examinar una situación, animándolos a ser creativos.

Sin embargo existe un promedio de 32% de docentes que solo a veces percibe estas acciones en el director, así como un 5% que indica que casi nunca lo percibe. Estas cifras dan a conocer que existen directores que no demuestran en su integridad acciones que caracterizan a la estimulación intelectual, ya que continúan con acciones monótonas al momento de resolver problemas con los docentes y con la IE.

#### 4.3.2 NIVEL INFERENCIAL

##### PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3.

###### Planteamiento de las Hipótesis:

**Hipótesis nula;  $H_0: r = 0$ :** No existe relación entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Hipótesis Alterna;  $H_a: r \neq 0$ :** Existe relación significativa entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Prueba de hipótesis a usar:**

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y +1 pasando por 0.

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

CUADRO 14

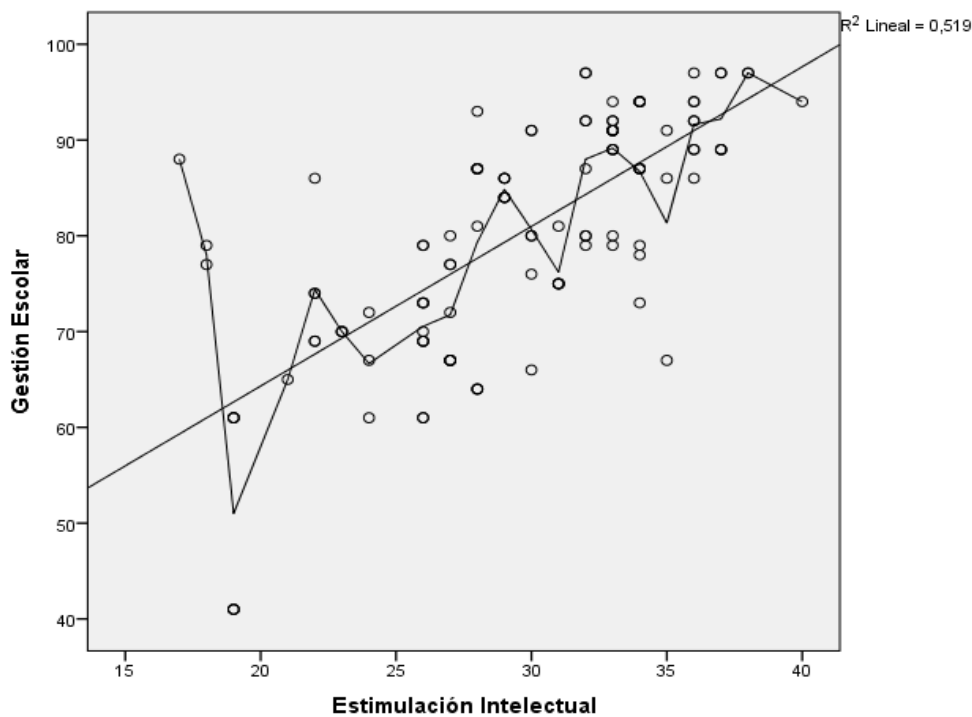
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

**Correlaciones**

		Gestión Escolar	Estimulación Intelectual
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	,720**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	118	118
Estimulación Intelectual	Correlación de Pearson	,720**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	118	118

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

FIGURA 6  
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE



FUENTE: Cuadro 14

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,720 <sup>a</sup>	,519	,515	8,523

a. Variables predictoras: (Constante), Estimulación Intelectual

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,519; este estadígrafo indica que la estimulación intelectual explica la gestión escolar en un  $R^2 = 51.9\%$  de los casos observados en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, en el año 2016.

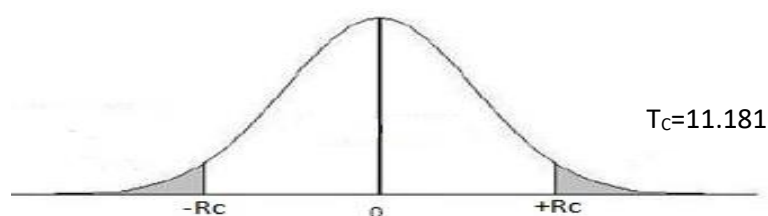


**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	30,987	4,471		6,931	,000
	Estimulación Intelectual	1,667	,149	,720	11,181	,000

a. Variable dependiente: Gestión Escolar

**Tenemos la Región Crítica.**



Rc= t de Tabla = ±1,657

**Conclusión:** El programa SPSS 20 refleja un T calculado de 11.181 > Rc = 1,657 entonces se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que la estimulación intelectual del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, en el año 2016, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error.

En el cuadro 14 se observa la prueba de la tercera hipótesis específica para dar respuesta al tercer objetivo específico, donde se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, según la correlación de Pearson, 0.720. Y

en la figura 6 se observa la influencia de la motivación inspiradora en la gestión escolar en un 51.9%, según el el coeficiente de determinación.

Estos resultados indican que al existir una estimulación intelectual impartida por el director, la gestión escolar de la institución educativa genera condiciones favorables, como en el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica (compromiso 4), que reciben los docentes de aquellos directores que no solo les revisan documentos técnico pedagógicos, sino que los estimulan a desarrollar ideas innovadoras para mejorar su trabajo en aula, proporcionándoles nuevos enfoques ante situaciones que son problema para el docente.

En tal sentido en las instituciones donde los docentes a veces perciben la estimulación intelectual de parte del director, así también marcha la gestión escolar con ciertas falencias, puesto que allí solo se utilizan fichas de monitoreo sin asesoramiento efectivo, siendo una acción tradicional y de mero cumplimiento.

#### **4.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 4**

El cuarto objetivo consiste en: Identificar el nivel de correlación que existe entre la influencia idealizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave. El cual se analizó tanto en el nivel descriptivo como en el nivel inferencial el mismo que se detalla a continuación:

4.4.1 NIVEL DESCRIPTIVO

CUADRO 15

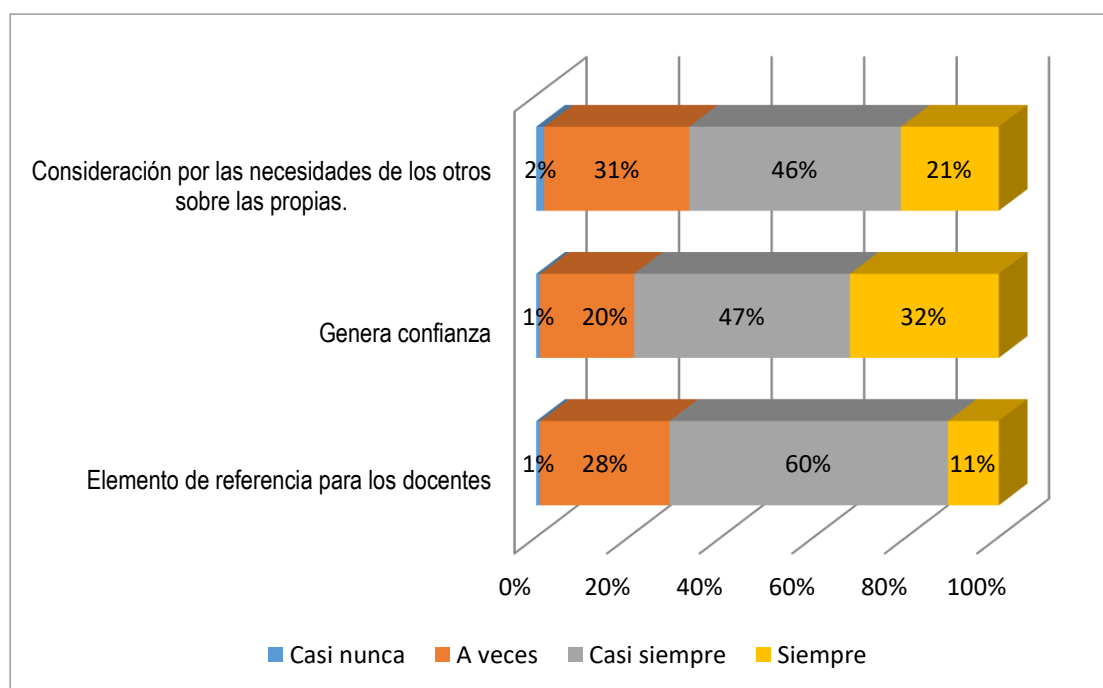
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE INFLUENCIA IDEALIZADA EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE- 2016

INDICADORES	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Elemento de referencia para los docentes	1	1%	33	28%	71	60%	13	11%	118	100%
Genera confianza	1	1%	24	20%	55	47%	38	32%	118	100%
Consideración por las necesidades de los otros sobre las propias.	2	2%	37	31%	54	46%	25	21%	118	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>	<b>31</b>	<b>26%</b>	<b>60</b>	<b>51%</b>	<b>25</b>	<b>21%</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuestionario 1 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 7

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE INFLUENCIA IDEALIZADA EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE-2016



FUENTE: Cuadro 15

De acuerdo a los datos observados en el cuadro 15 y figura 7, el 60% de los docentes de dichas instituciones educativas indican que casi siempre el director es un elemento de referencia para los profesores, así mismo el 47% indican que casi siempre les genera confianza en su labor pedagógica y un 46% casi siempre percibe la existencia de consideración por las necesidades de los demás antes que las del director.

Ello evidencia que la influencia idealizada es sentida en promedio en un 51% por los docentes de las instituciones educativas en estudio, puesto que 60 docentes indican que casi siempre el equipo directivo lo demuestra, desarrollando un fuerte sentido de lealtad y compromiso con sus colegas, respetando los puntos de vista de todos cuando hay reuniones y escuchándolos en la mayoría de las veces.

En tal sentido para Bass y Avolio (1994), el líder despliega comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus colegas, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los colegas, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación.

#### 4.4.2 NIVEL INFERENCIAL

##### PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4.

###### Planteamiento de las Hipótesis:

**Hipótesis nula; Ho:  $r = 0$ :** No existe relación entre la influencia idealizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Hipótesis Alternativa; Ha:  $r \neq 0$ :** Existe relación significativa entre la influencia idealizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

###### Prueba de hipótesis a usar:

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables toma valores comprendidos entre  $-1$  y  $+1$  pasando por  $0$

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

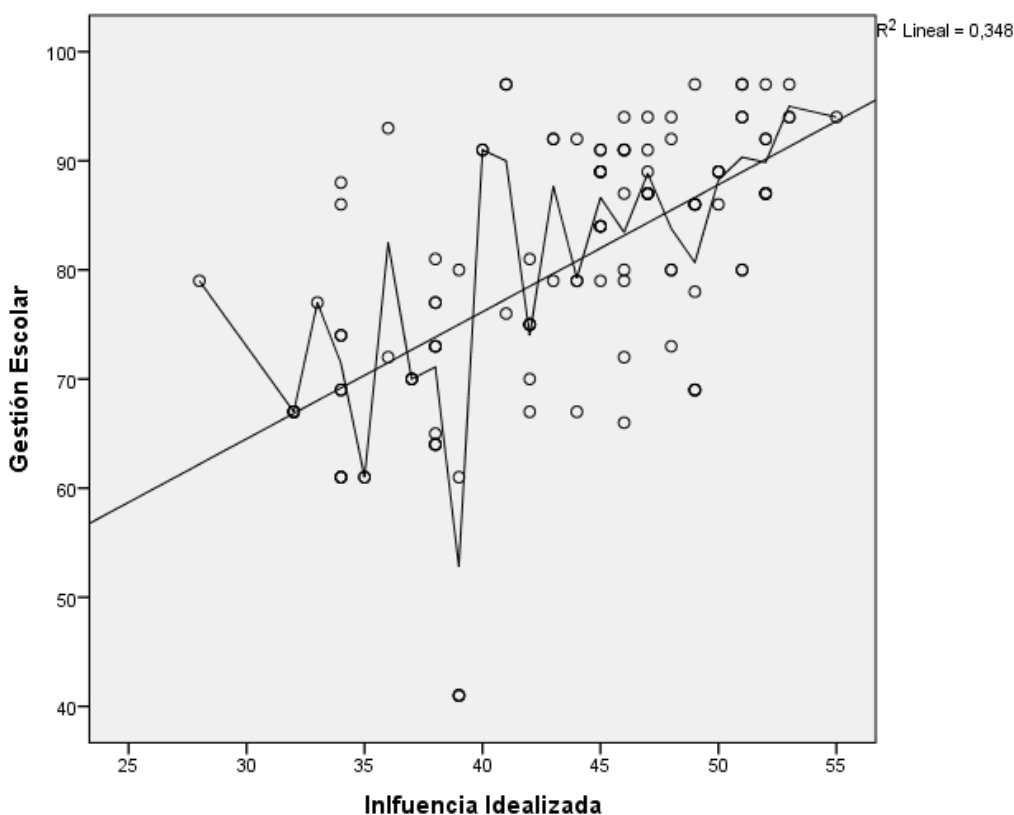
Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

**CUADRO 16**  
**INFLUENCIA IDEALIZADA DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR**  
**EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD**  
**DE ILAVE - 2016**

		Gestión Escolar	Influencia Idealizada
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	,590**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	118	118
Influencia Idealizada	Correlación de Pearson	,590**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	118	118

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

**FIGURA 8**  
**INFLUENCIA IDEALIZADA DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR**  
**EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE -2016**



FUENTE: Cuadro 16

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,590 <sup>a</sup>	,348	,343	9,919

a. Variables predictoras: (Constante), Influencia Idealizada

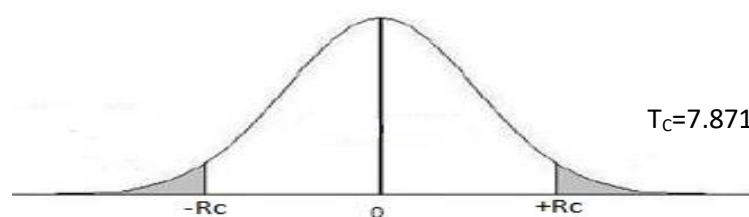
El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,348; este estadígrafo indica que la influencia idealizada explica la gestión escolar en un  $R^2 = 34.8\%$  de los casos observados en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, en el año 2016.

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	29,591	6,494		4,557	,000
	Influencia Idealizada	1,164	,148	,590	7,871	,000

a. Variable dependiente: Gestión Escolar

**Tenemos la Región Crítica.**



$Rc = t \text{ de Tabla} = \pm 1,657$

**Conclusión:** El programa SPSS 20 refleja un T calculado de  $7.871 > Rc = 1,657$  entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar

que la influencia idealizada del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de llave, en el año 2016, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error.

En el cuadro 16 se observa la prueba de la cuarta hipótesis específica para dar respuesta al cuarto objetivo específico, donde se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la influencia idealizada o carisma del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de llave, según la correlación de Pearson 0.590. Y en la figura 8 se observa la influencia del carisma en la gestión escolar en un 34.8%, según el el coeficiente de determinación.

Estos resultados indican que al existir una relación significativa entre la influencia idealizada impartida por el director y la gestión escolar, se genera condiciones favorables a través de la gestión de la convivencia escolar (compromiso 5), ya que se percibe que la mayoría de los integrantes de la comunidad educativa aportan con sus acciones a los modos de convivencia contribuyendo al clima escolar.

Esta gestión de la convivencia escolar, también es producto de que los directores de estas instituciones educativas asumieron el cargo mediante concurso, llevado a cabo en el año 2014, a su vez recibieron una etapa de inducción antes de asumir el cargo, por lo que se observa que los docentes creen en ellos y depositan su confianza y admiración. Cabe mencionar que solo un director asumió el cargo por encargatura, institución en donde los docentes no se sienten muy a gusto porque tenían varias propuestas para ocupar tal cargo.



Por tanto Hellriegel y Slocum (2009), agrega que estos líderes son personas en quienes se puede confiar ya que demuestran altos estándares de conducta ética y moral; y ello motiva a generar tal estado de convivencia escolar.

#### 4.5 OBJETIVO ESPECÍFICO 5

El quinto objetivo consiste en: Identificar el nivel de correlación que existe entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave. El cual se analizó tanto en el nivel descriptivo como en el nivel inferencial el mismo que se detalla a continuación:

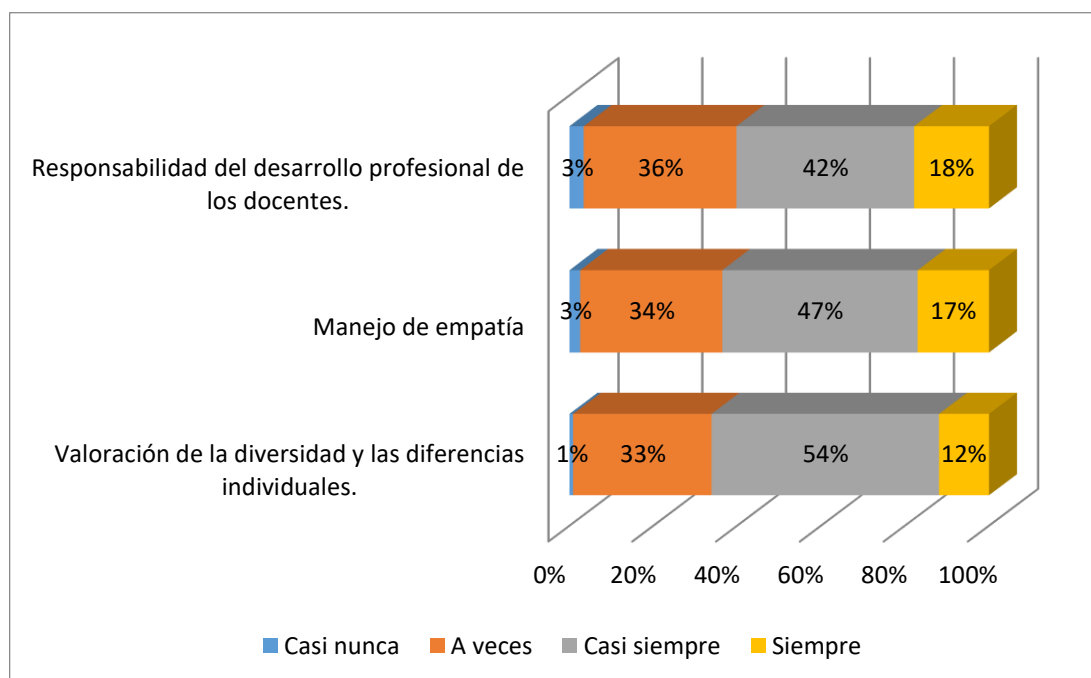
##### 4.5.1 NIVEL DESCRIPTIVO

CUADRO 17  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE  
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE  
ILAVE - 2016

INDICADORES	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Valoración de la diversidad y las diferencias individuales.	1	1%	39	33%	64	54%	14	12%	118	100%
Manejo de empatía	3	3%	40	34%	55	47%	20	17%	118	100%
Responsabilidad del desarrollo profesional de los docentes.	4	3%	43	36%	50	42%	21	18%	118	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>	<b>3%</b>	<b>41</b>	<b>35%</b>	<b>56</b>	<b>47%</b>	<b>18</b>	<b>15%</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuestionario 1 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 9  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



FUENTE: Cuadro 17

De acuerdo a los datos observados en el cuadro 17 y figura 9, el 54% de los docentes de dichas instituciones educativas indican que, el director casi siempre valora la diversidad y las diferencias individuales, así mismo el 47% indica que casi siempre observa un manejo de empatía, y el 42% casi siempre percibe la responsabilidad del desarrollo profesional que tiene por los docentes.

Ello evidencia que la consideración individualizada es sentida en promedio en un 47% por los docentes de las instituciones educativas en estudio, puesto que 56 profesores indican que, casi siempre el director lo demuestra, manteniéndose al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de sus colegas, animándolos a reflexionar sobre las formas

tradicionales de hacer las cosas y consultando a sus colegas antes de tomar decisiones sobre los temas que los afectan.

En tal sentido Bass y Avolio (1994), afirma que el líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los trabajadores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única.

Sin embargo existe un 35% de docentes que dichas acciones de la consideración individualizada lo percibe solo a veces en el director, estas cifras dan a conocer que existe directores que no demuestran en su integridad acciones que caracterizan a esta dimensión del liderazgo transformacional.

#### 4.5.2 NIVEL INFERENCIAL

##### PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

###### Planteamiento de las Hipótesis:

**Hipótesis nula;  $H_0: r = 0$ :** No existe relación entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Hipótesis Alternativa;  $H_a: r \neq 0$ :** Existe relación significativa entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Prueba de hipótesis a usar:**

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y +1 pasando por 0.

Fórmula: 
$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

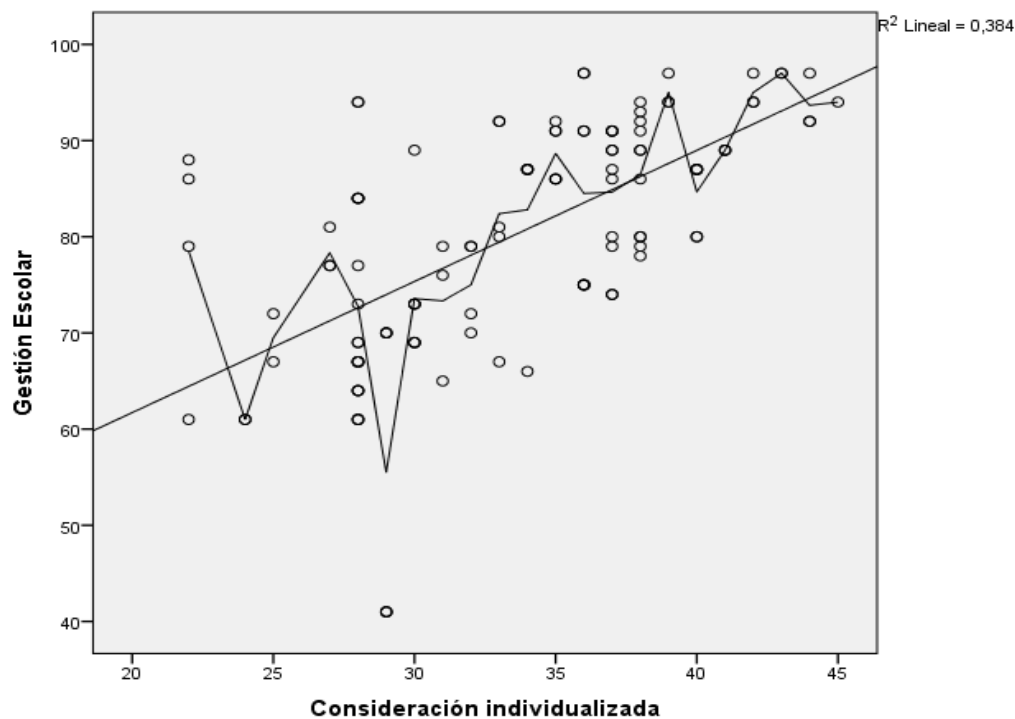
**CUADRO 18**  
**CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016**

**Correlaciones**

		Gestión Escolar	Consideración individualizada
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	,620**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	118	118
Consideración individualizada	Correlación de Pearson	,620**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	118	118

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

FIGURA 10  
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



FUENTE: Cuadro 18

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,620 <sup>a</sup>	,384	,379	9,641

a. Variables predictoras: (Constante), Consideración individualizada

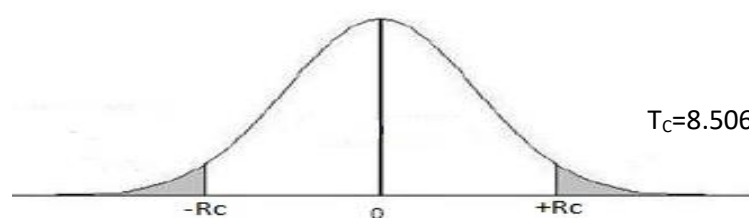
El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,384; este estadígrafo indica que la consideración individualizada explica la gestión escolar en un  $R^2 = 38.4\%$  de los casos observados en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, en el año 2016.

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	34,446	5,451		6,319	,000
1 Consideración individualizada	1,364	,160	,620	8,506	,000

a. Variable dependiente: Gestión Escolar

**Tenemos la Región Crítica.**



$$Rc = t \text{ de Tabla} = \pm 1,657$$

**Conclusión:** El programa SPSS 20 refleja un T calculado de 8.506 > Rc = 1,657 entonces se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que la consideración individualizada del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, en el año 2016, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error.

En el cuadro 18 se observa la prueba de la quinta hipótesis específica para dar respuesta al quinto objetivo específico, donde se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, según la correlación de

Pearson, 0.620. Y en la figura 10 se observa la influencia de la motivación inspiradora en la gestión escolar en un 38.4% según el coeficiente de determinación.

Estos resultados indican que al existir prácticas de la consideración individualizada impartida por el director entonces la gestión escolar de la institución educativa marcha en óptimas condiciones con el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar. Una muestra es a través del asesoramiento y monitoreo a la práctica pedagógica (compromiso 5), donde los directores no solo aplican las fichas de monitoreo, a su vez conversan con los docentes e intervienen en lo posible para guiarlos en la práctica pedagógica, tanto individual o en forma colectiva, organizando talleres y reuniones de reflexión pedagógica.

A ello Hellriegel y Slocum (2009), agrega que estos líderes supervisan a su trabajadores para determinar si necesitan su apoyo o una dirección adicional para evaluar su progreso. De esa forma ellos confían en las intenciones del líder y piensan “ésta persona está tratando de ayudarme haciéndome ver mis errores, en vez de señalarme con un dedo acusador”.

#### **4.6 OBJETIVO ESPECÍFICO 6**

El sexto objetivo consiste en: Identificar el nivel de correlación que existe entre la participación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave. El cual se analizó tanto en el nivel descriptivo como en el nivel inferencial el mismo que se detalla a continuación:

4.6.1 NIVEL DESCRIPTIVO

CUADRO 19

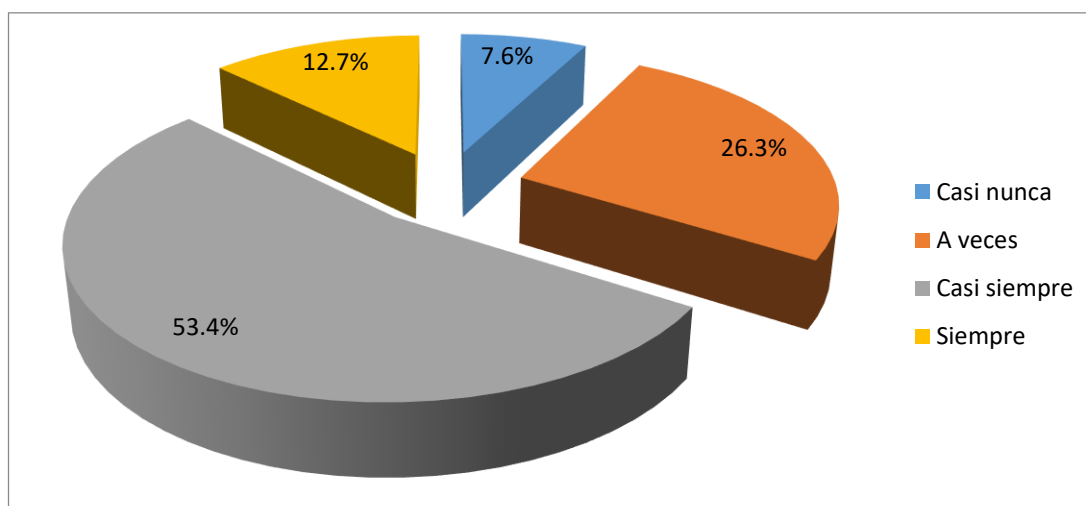
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
Casi nunca	9	7,6%	7,6%
A veces	31	26,3%	33,9%
Casi siempre	63	53,4%	87,3%
Siempre	15	12,7%	100,0%
TOTAL	118	100,0%	

FUENTE: Cuestionario 1 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 11

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



FUENTE: Cuadro 19



De acuerdo a los datos observados en el cuadro 19 y figura 11, el 53.4% de los docentes de dichas instituciones educativas indican que casi siempre el director actúa con optimismo en las actividades de la escuela tomando decisiones para el bienestar de todos los profesores. Mientras que el 31% de docentes percibe dichas acciones solo a veces.

Estas muestra de actitud propias de la participación del director se evidencia a través de la habilidad que tiene para obtener apoyo de los docentes clave de la escuela y de esa forma conseguir los objetivos de la institución, también al establecer una red de relaciones con personas, organismos y otras entidades fuera de la institución educativa, con la finalidad de mejorar la gestión escolar.

#### **4.6.2 NIVEL INFERENCIAL**

##### **PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 6**

###### **Planteamiento de las Hipótesis:**

**Hipótesis nula;  $H_0: r = 0$ :** No existe relación entre la participación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Hipótesis Alternativa;  $H_a: r \neq 0$ :** Existe relación significativa entre la participación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

###### **Prueba de hipótesis a usar:**

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y +1 pasando por 0

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

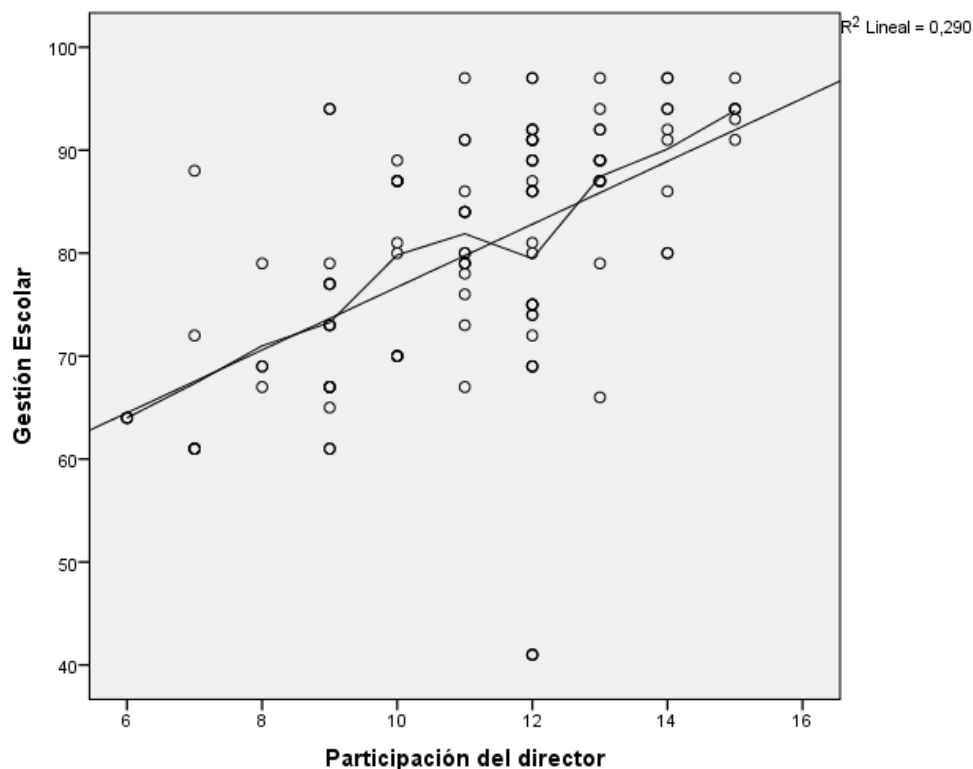
Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

CUADRO 20  
PARTICIPACIÓN DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS  
IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

		Correlaciones	
		Gestión Escolar	Participación del director
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	,538**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	118	118
Participación del director	Correlación de Pearson	,538**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	118	118

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

FIGURA 12  
PARTICIPACIÓN DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



FUENTE: Cuadro 20

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,538 <sup>a</sup>	,290	,284	10,352

a. Variables predictoras: (Constante), Participación del director

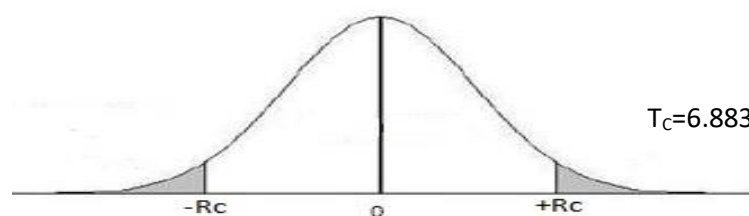
El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,290; este estadígrafo indica que la participación del director explica la gestión escolar en un  $R^2 = 29.0\%$  de los casos observados en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, en el año 2016.

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	46,169	5,035		9,170	,000
1 Participación del director	3,053	,444	,538	6,883	,000

a. Variable dependiente: Gestión Escolar

**Tenemos la Región Crítica.**



$$Rc = t \text{ de Tabla} = \pm 1,657$$

**Conclusión:** El programa SPSS 20 refleja un T calculado de 6.883 > Rc = 1,657 entonces se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que la participación del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de llave, en el año 2016, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error.

En el cuadro 20 se observa la prueba de la sexta hipótesis específica para dar respuesta al sexto objetivo específico, donde se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la participación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de llave, según la correlación de Pearson, 0.538. Y en la figura 12 se

observa la influencia de la participación en la gestión escolar en un 29%, según el coeficiente de determinación.

Estos resultados indican que al existir participación de parte del director en la institución educativa se genera condiciones favorables en la gestión escolar a través del cumplimiento de los 6 compromisos de gestión. Esto se evidencia a través de las diversas participaciones que tienen estas instituciones educativas en los concursos de conocimientos, deportes, festivales, etc., tanto a nivel local, regional y nacional. De esa forma el líder pedagógico, convoca a reuniones de docentes con la finalidad de delegar funciones para cumplir responsabilidades en la preparación de eventos académicos, tal es así que para la Evaluación Censal de Estudiantes ECE 2016, algunos contrataron docentes para reforzar los aprendizajes de los estudiantes de segundo y cuarto grado.

Por tanto se concuerda con el planteamiento de Bernal (2001), ya que considera el trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.

#### **4.7 OBJETIVO ESPECÍFICO 7**

El séptimo objetivo consiste en: Identificar el nivel de correlación que existe entre la actuación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Ilave. El cual se analizó tanto en el nivel descriptivo como en el nivel inferencial el mismo que se detalla a continuación:

4.7.1 NIVEL DESCRIPTIVO

CUADRO 21

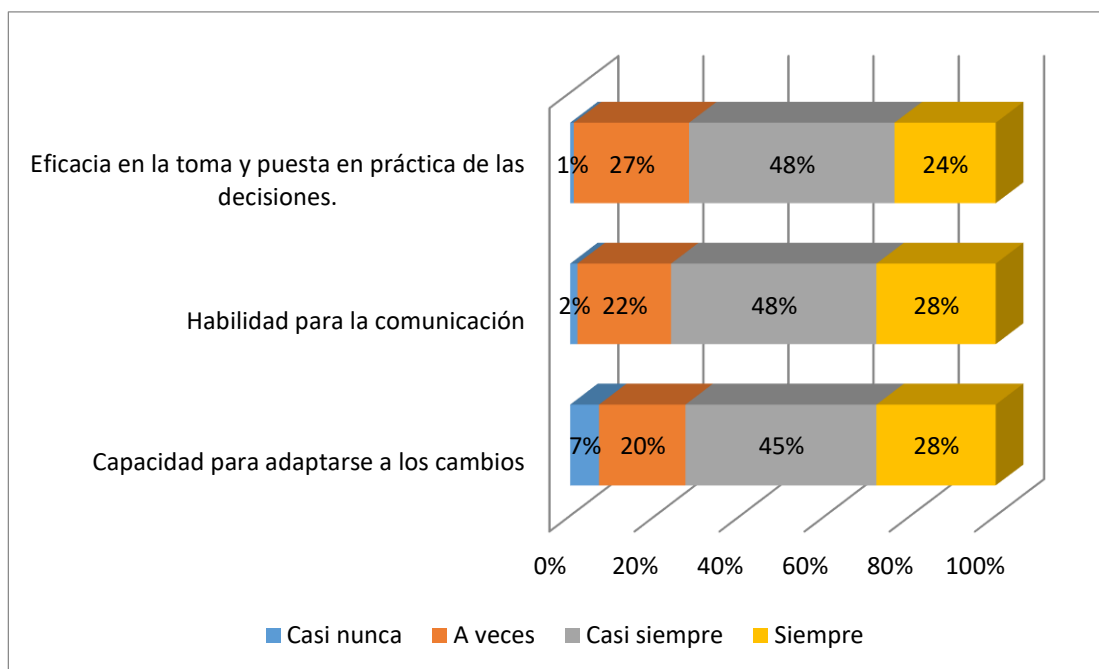
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE -2016

INDICADORES	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Capacidad para adaptarse a los cambios	8	7%	24	20%	53	45%	33	28%	118	100%
Habilidad para la comunicación	2	2%	26	22%	57	48%	33	28%	118	100%
Eficacia en la toma y puesta en práctica de las decisiones.	1	1%	32	<b>4.7.2</b> 27%	57	48%	28	24%	118	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>	<b>3%</b>	<b>27</b>	<b>23%</b>	<b>56</b>	<b>47%</b>	<b>31</b>	<b>26%</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuestionario 1 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 13

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA DIMENSIÓN DE ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



FUENTE: Cuadro 21

De acuerdo a los datos observados en el cuadro 21 y figura 13, el 45% de los docentes de dichas instituciones educativas indican que casi siempre el director demuestra capacidad para adaptarse a los cambios, un 48% de docentes percibe que casi siempre demuestra habilidad para la comunicación y un 48% indica que casi siempre observa eficacia en la toma y puesta en práctica de las decisiones que toma.

Ello evidencia que la actuación del director es percibida en promedio en un 47% por los docentes de las instituciones educativas en estudio, puesto que 57 profesores indican que casi siempre el director lo demuestra, teniendo en cuenta la realidad y el contexto de la escuela antes de plantear posibles cambios, con la finalidad de mantener el equilibrio.

#### 4.7.3 NIVEL INFERENCIAL

##### PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 7

###### Planteamiento de las Hipótesis:

**Hipótesis nula; Ho:  $r = 0$ :** No existe relación entre la actuación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Hipótesis Alternativa; Ha:  $r \neq 0$ :** Existe relación significativa entre la actuación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

###### Prueba de hipótesis a usar:

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y +1 pasando por 0

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

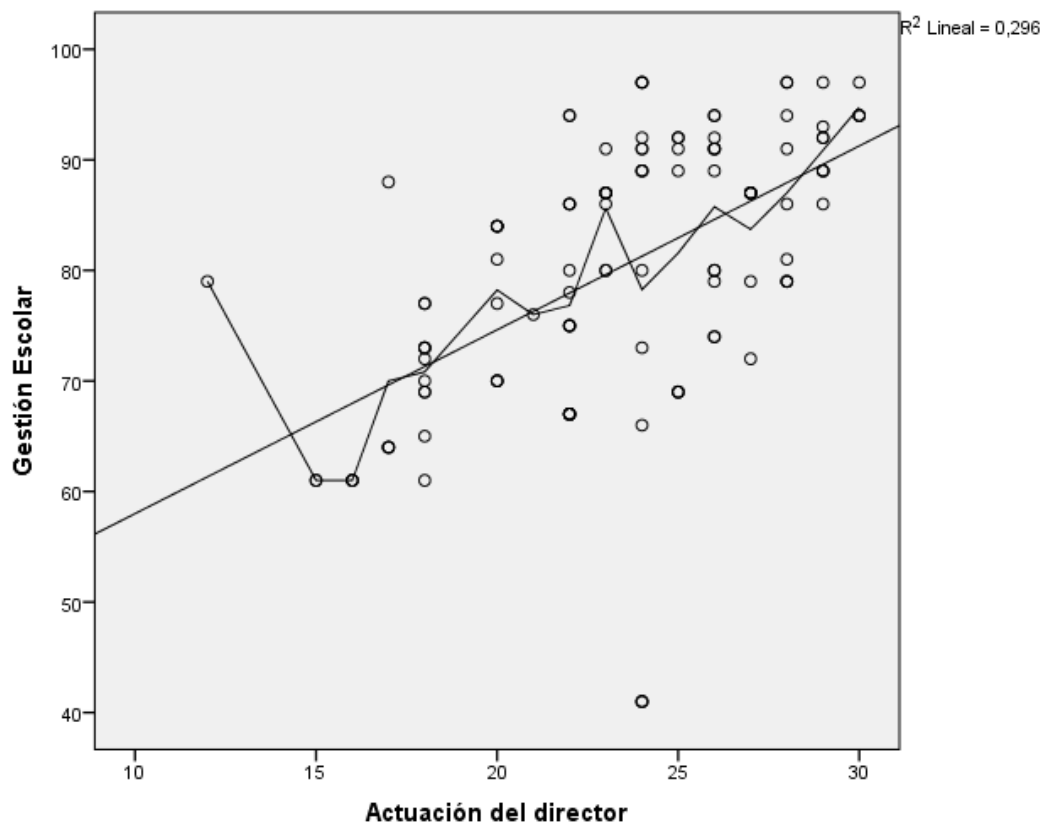
**CUADRO 22**  
**ACTUACIÓN DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE**

		<b>Correlaciones</b>	
		Gestión Escolar	Actuación del director
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	,544**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	118	118
Actuación del director	Correlación de Pearson	,544**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	118	118

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



FIGURA 14  
ACTUACIÓN DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE-2016



FUENTE: Cuadro 22

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,544 <sup>a</sup>	,296	,290	10,307

a. Variables predictoras: (Constante), Actuación del director

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,296; este estadígrafo indica que la actuación del director explica la gestión escolar en un  $R^2 = 29.6\%$

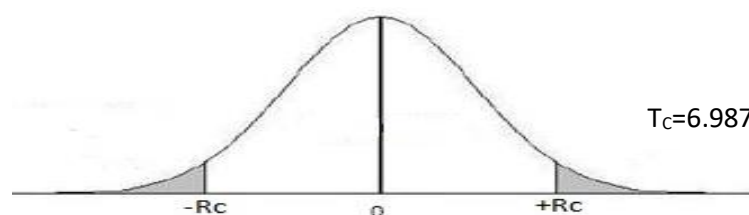
de los casos observados en las instituciones educativas primarias de la ciudad de llave, en el año 2016.

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	41,364	5,638		7,337	,000
1 Actuación del director	1,663	,238	,544	6,987	,000

a. Variable dependiente: Gestión Escolar

**Tenemos la Región Crítica.**



Rc= t de Tabla = ±1,657

**Conclusión:** El programa SPSS 20 refleja un T calculado de 6.987 > Rc = 1,657 entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que la actuación del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de llave, en el año 2016, a un nivel de significancia del 0.05 o 5% de error.

En el cuadro 22 se observa la prueba de la séptima hipótesis específica para dar respuesta al séptimo objetivo específico, donde se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la actuación del director y la gestión escolar

en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, según la correlación de Pearson, 0.544. Y en la figura 14 se observa la influencia de la actuación del director en la gestión escolar en un 29.6%, según el coeficiente de determinación.

Estos resultados indican que al percibir constantemente la actuación de parte del director en la institución educativa se genera condiciones favorables en la gestión escolar a través del cumplimiento de los 6 compromisos de gestión, ya que el líder pedagógico promueve habilidades para la comunicación, tomando en cuenta la realidad y el contexto de la escuela, de esa forma mantener una adecuada convivencia escolar (compromiso 5), lo cual significa una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, pues cada uno aporta con sus acciones a los modos de convivencia.

#### 4.8 PRUEBA DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 4.8.1 RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN ESCOLAR

###### Planteamiento de las Hipótesis:

**Hipótesis nula;  $H_0: r = 0$ :** No existe relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Hipótesis Alternativa;  $H_a: r \neq 0$ :** Existe relación altamente significativa entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

**Prueba de hipótesis a usar:**

Correlación rectilínea de Pearson

La relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y +1 pasando por 0

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

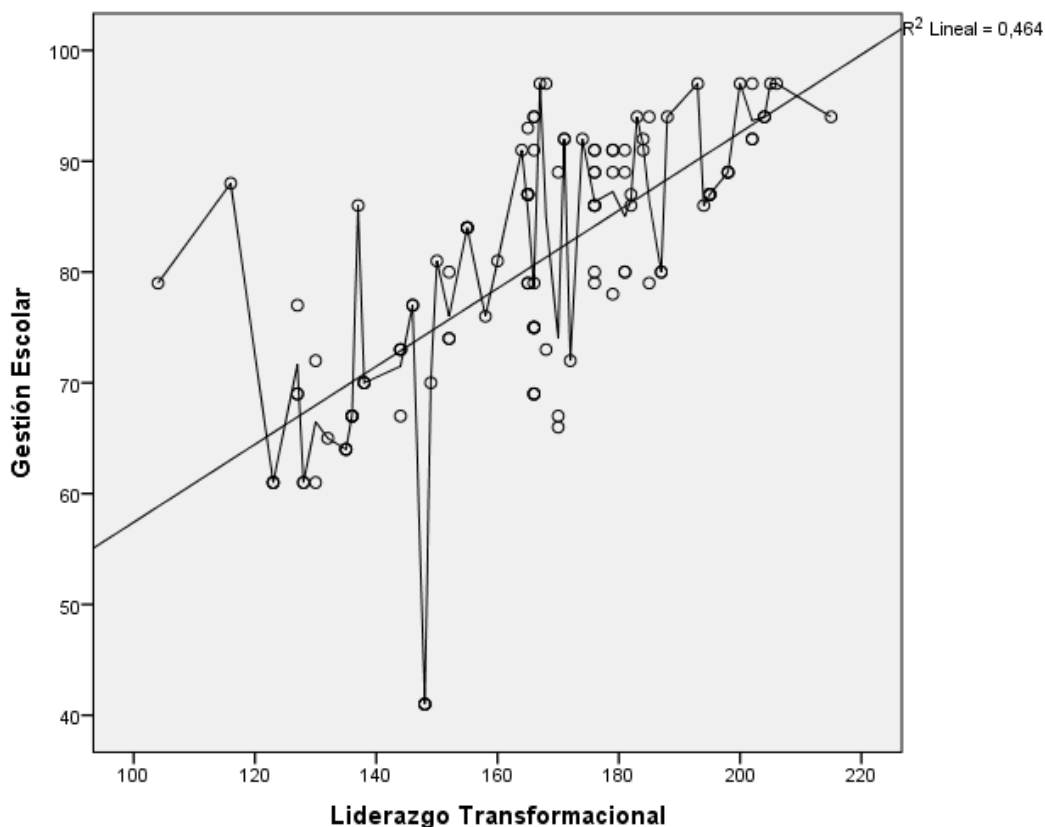
Los resultados se han obtenido haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

**CUADRO 23**  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

<b>Correlaciones</b>		Gestión Escolar	Liderazgo Transformacional
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	,681**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	118	118
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,681**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	118	118

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

FIGURA 15  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



FUENTE: Cuadro 23

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,681 <sup>a</sup>	,464	,459	8,997

a. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo Transformacional

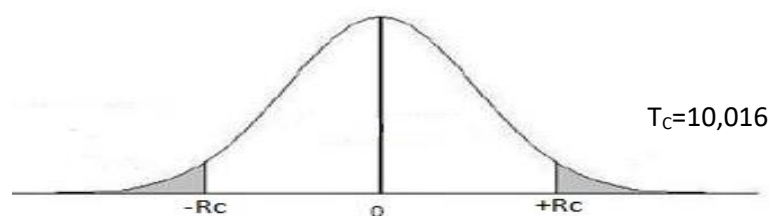
El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,464; este estadígrafo indica que el liderazgo transformacional explica el nivel de gestión escolar en un  $R^2 = 46.4\%$  de los casos observados en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, en el año 2016.

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	22,250	5,844		3,807	,000
Liderazgo Transformacional	,352	,035	,681	10,016	,000

a. Variable dependiente: Gestión Escolar

**Tenemos la Región Crítica.**



Rc= t de Tabla = ±1,657

**Conclusión:** El programa SPSS 20 refleja un T calculado de 10,016 > Rc = 1,657 entonces se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que el liderazgo transformacional se relación significativamente con la gestión escolar de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de llave, en el año 2016.

De acuerdo a la hipótesis general de investigación “Existe un nivel de correlación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el cumplimiento de los compromisos de la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de llave”, se pudo contrastar a través de la prueba de hipótesis que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar con r= 0.681.

Además se puede observar que cada dimensión del liderazgo transformacional del director tiene relación significativa con la gestión escolar, comprendida en sus 6 compromisos de gestión.

Donde la motivación inspiradora tiene relación significativa con la gestión escolar con  $r= 0.492$ ; la estimulación intelectual con  $r= 0.720$ ; la influencia idealizada con  $r= 0.590$ ; la consideración individualizada con  $r= 0.620$ ; la participación del director con  $r= 0.538$ ; y la actuación del director con  $r= 0.534$ .

Esta relación significativa del liderazgo transformacional y la gestión escolar, a través de los datos obtenidos en el presente estudio, concuerda con la investigación realizada por Cervera (2012), en su trabajo de investigación sobre liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Olivos, en la cual se muestra que las diversas áreas del liderazgo transformacional del director están relacionados significativamente con las diversas áreas del clima organizacional.

Del mismo modo se encuentra semejanza con los resultados obtenidos por Panéz y Manco (2014), en su investigación titulada “Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014”, donde menciona que existe una correlación positiva muy fuerte y significativa (0.959).

Además se concuerda con la investigación realizada por Morocho (2010), en su trabajo “Liderazgo transformacional y clima organizacional de

las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao”, donde establece la existencia de la correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ( $r= ,411$ ;  $p< ,01$ ).

Finalmente se coincide con lo señalado en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (2015), donde se indica que el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces, además tiene un efecto positivo en el clima escolar. Por ello si se quiere una gestión escolar democrática orientada al cambio institucional que garantice una enseñanza de calidad y compromiso con los aprendizajes, se debe contar con el ejercicio del liderazgo pedagógico, con la finalidad del hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.



## CONCLUSIONES

- El liderazgo transformacional del director, a través de sus seis dimensiones, tiene relación significativa con la gestión escolar de la institución educativa, expresada en los seis compromisos de gestión. Debido al resultado obtenido en la prueba estadística, donde el valor de la correlación de Pearson es 0,681, por lo que existe una correlación moderada entre dichas variables.
- El nivel de liderazgo transformacional encontrado en los directores de las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave según la opinión de los docentes, es bueno. Puesto que el 48% de los docentes así lo perciben.
- La motivación inspiradora del liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión escolar, esto se verificó mediante el estadístico coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose una correlación positiva moderada ( $r=0,492$ ). En este caso el director comunica visiones trascendentales que involucran a los docentes de la institución educativa y repercuten en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.
- La estimulación intelectual del liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión escolar, puesto que el coeficiente de

correlación de Pearson, expresa una correlación positiva alta ( $r=0,720$ ). Es decir, el director fomenta la creatividad e ideas innovadoras en los docentes de su institución educativa que repercute en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.

- La influencia idealizada del liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión escolar, donde el coeficiente de correlación de Pearson, muestra una correlación positiva moderada ( $r=0,590$ ). Puesto que el director demuestra integridad ética y moral para ser admirado, respetado e inspira confianza en sus docentes, lo cual repercute en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.
- La consideración individualizada del liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión escolar, donde el coeficiente de correlación de Pearson, expresa una correlación positiva moderada ( $r=0,620$ ). En este caso el director muestra preocupación por el progreso de los docentes lo cual repercute en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.
- La participación del director de acciones se relaciona significativamente con la gestión escolar, donde el coeficiente de correlación de Pearson, expresa una correlación positiva moderada ( $r=0,538$ ); ya que el director demuestra habilidad para obtener apoyo de los docentes clave de la escuela y así conseguir los objetivos colectivos, además establece una amplia red de relaciones con personas y otras entidades, lo cual permite cumplir los compromisos de gestión escolar.
- La adecuada actuación del director se relaciona significativamente con la gestión escolar, donde el coeficiente de correlación de Pearson, muestra

una correlación positiva moderada ( $r=0,534$ ). Se observa cada vez que el director toma en cuenta la realidad y contexto de la escuela antes de plantear posibles cambios y estableciendo adecuadas relaciones interpersonales para la comunicación, lo cual permite cumplir los compromisos de gestión escolar.

## RECOMENDACIONES

- A los señores directores de las instituciones educativas considerar la importancia de las acciones propias del liderazgo transformacional, expresados en sus 6 dimensiones, Motivación inspiradora, Estimulación intelectual, Influencia idealizada, Consideración individualizada, Participación y
- Actuación del directivo, para que la gestión escolar genere condiciones favorables y asegure los aprendizajes en la institución educativa.
- A los docentes y directores comprender que la práctica del liderazgo transformacional conduce al exitoso cumplimiento de los 6 compromisos de gestión escolar, al progreso individual y colectivo de la comunidad educativa.
- A las universidades e instituciones de educación superior de formación docente, integrar contenidos sobre las dimensiones del liderazgo transformacional en sus mallas curriculares, con la finalidad de fortalecer los conocimientos del futuro personal directivo, ante una eventual oportunidad.
- A los futuros investigadores a ampliar en forma integral el presente estudio a otros contextos educativos, con similares o diferentes características a fin de corroborar o encontrar nuevos hallazgos que aportan al estudio del liderazgo transformacional y la gestión escolar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agüera, R. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: Benemérita universidad Autónoma de Puebla.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London USA: Sage Publications.
- Bernal, J. (2001). *Liderar el Cambio: El Liderazgo Transformacional*. Madrid: Universidad de Zaragoza.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid, España: UNED. Recuperado de [ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Liderazgo%20y%20mejora.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Liderazgo%20y%20mejora.pdf)
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Perú. San Marcos.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima

- Chanducas, L. (2014). Liderazgo Transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2014. Universidad Peruana Unión
- Chaparro, A. (2012). Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico a propósito de las mejoras institucionales. Universidad Militar Nueva Granada
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª. Ed.). MÉXICO: Mc Graw Hill.
- Fischman, D. (2005). El líder Transformador II. Lima: Orbis Ventures, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- García-Huidobro, J.E. y Cox, C. La Reforma Educativa Chilena: 1990-1998. Visión de conjunto. En J. E. García-Huidobro (editor) La Reforma Educativa Chilena., 7-46. Madrid: Popular, 1999
- Guarín, L. (2014). Liderazgo Transformacional Docente en la Universidad Nacional de Colombia. Universidad Nacional de Colombia.
- Hellriegel, D y Slocum, J (2004). Comportamiento organizacional (10ª. Ed.) México: Thomsom
- Hellriegel, D y Slocum, J (2009). Comportamiento organizacional (12ª. Ed.) México: Cengage Learning
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista,P. (2014). Metodología de la investigación. 6º edición. México: McGRAW-HILL

- Huillca, B. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Ivancevich et. al. (2006). Administración de recursos humanos (9ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich et. al. (2006). Comportamiento organizacional (7ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Marcano, A. (2015). Liderazgo transformacional, una alternativa para los directivos de los centros de educación de la población de boca de pozo municipio península de Macanao Estado Nueva Esparta. Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Martínez, Y. (2007), El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Pontificia Universidad Católica Del Perú
- Martinic, S. Conflictos políticos e interacciones comunicativas en las reformas educativas en América Latina. Revista Iberoamericana de Educación, (27), 2001, 17-33
- MINEDU (2014). Fascículo de Gestión Escolar centrada en los Aprendizajes: Directivos construyendo escuela. Lima.
- MINEDU (2014). Manual del Buen Desempeño del Directivo. Lima.
- MINEDU (2015). Compromisos de Gestión Escolar. Lima.
- MINEDU (2015). Manual de Gestión Escolar: Directivos construyendo escuela. Lima.

- Morocho, L. (2010). Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa Región Callao. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Murillo, J. (2006) Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>> ISSN
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. (13ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Panéz, A. y Manco, A. (2014), Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014. Universidad cesar vallejo.
- Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Argentina: Aique.
- Robbin, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ma ED. Pearson Educación. México
- Robbin, S. y Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional. (13ª. Ed.) Pearson Educación. México
- Robbin, S. y Judge T. (2013). Comportamiento Organizacional. (15ª. Ed.) Pearson Educación. México



Rojas, A. (2012). El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana (Tesis de maestría).

Schneider, B. (2007). Resiliencia: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. Bogotá: Grupo Editorial Norma.



## ANEXOS

## ANEXO 1

## CUESTIONARIO 1 SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA DE POST GRADO  
DOCTORADO EN  
EDUCACIÓN

Código: .....

## CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

## 1. INTRODUCCIÓN:

Estimado (a) colega el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre el Liderazgo Transformacional del director, no hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones sobre el liderazgo directivo de su institución. Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales. Por lo que se pide responder con sinceridad.

## 2. INFORMACIÓN GENERAL:

<b>Escala magisterial</b>	Edad:		
<b>Sexo</b>	Masculino ( )	Femenino ( )	
<b>Condición laboral</b>	Nombrado ( )	Contratado ( )	

## 3. INSTRUCCIONES:

Aparecen a continuación 43 afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por EL DIRECTOR DE SU INSTITUCIÓN. Escriba una "X" en el casillero que vea conveniente. Tenga en cuenta los siguientes valores.

1	2	3	4
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

EL DIRECTOR DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

Nº	Ítems	1	2	3	4
1.	Es coherente de lo que dice con lo que hace.				
2.	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato.				
3.	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor.				
4.	Suele tener claras las prioridades que son más importantes para la institución.				
5.	Desarrolla un sentido de identidad en la institución que es asumido y sentido por los trabajadores de la escuela.				
6.	Consigue la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en la Institución Educativa.				
7.	Comprende el impacto de un buen PEI (Proyecto Educativo Institucional) para un adecuado funcionamiento de la institución.				
8.	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas.				
9.	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en la I.E.				
10.	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo cotidiano				

1	2	3	4
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Nº	Ítems	1	2	3	4
12.	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que deben seguir				
13.	Me proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son para mí problemáticas				
14.	Me anima a realizar una crítica constructiva de actuación o de sus ideas				
15.	Consigue que me sea fácil admitir mis propios errores				
16.	Se comporta de manera honesta y sincera.				
17.	Es capaz de escuchar.				
18.	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso con migo.				
19.	Hace de que me sienta a gusto de trabajar con él /ella.				
20.	Logra mi confianza sobre todo por su propia credibilidad.				
21.	Se puede decir que es un líder para el equipo de profesores.				
22.	Respeto los puntos de vista de los demás				
23.	Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz.				
24.	Afronta los conflictos en forma profesional				
25.	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad de la institución				
26.	Es capaz de modificar cierta decisiones o procesos cuando las circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento				
27.	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás				
28.	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de lo demás				
29.	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores dentro de la institución				
30.	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores de la institución.				
31.	Suele dar elogios a su personal cuando realiza un buen trabajo				
32.	Me anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas				
33.	Me consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan				
34.	Suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales				
35.	Trata a los diferentes profesores del mismo modo, no hace distinciones por motivos personales o profesionales				
36.	Es hábil para obtener el apoyo de las personas clave de la escuela para conseguir los diversos objetivos de la institución				
37.	Mantiene interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo.				
38.	Ha establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos y otras entidades fuera de la institución educativa				
39.	Tiene en cuenta la realidad y el contexto de la escuela antes de plantear posibles cambios				
40.	Tiene en cuenta en sus actuaciones lo que es bueno para la escuela por encima de sus ambiciones o necesidades personales				
41.	Dispone de buenas habilidades para la comunicación				
42.	Trata de conseguir los objetivos propuestos siempre dentro de los límites del tiempo disponible en cada caso				
43.	Mantiene un equilibrio entre la posibilidad de cambio y la necesidad de mantener la estabilidad en la institución				

¡Muchas gracias por su  
colaboración!

## CUESTIONARIO 2 SOBRE GESTIÓN ESCOLAR

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA DE POST GRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Código: .....

## CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

## 1. INTRODUCCIÓN:

Estimado (a) colega el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre la gestión escolar en la institución educativa, no hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son sus percepciones. Las contestaciones son totalmente anónimas, ya que las valoraciones serán siempre globales. Por lo que se pide responder con sinceridad.

## 2. INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa "X" la alternativa que vea conveniente. Considere para sus respuestas las actividades observadas tanto en el año 2015 como 2016.

## El / la director (a)

- |  |   |
|--|---|
| <p>1) ¿Pone en evidencia los porcentajes de estudiantes que lograron un nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de 2° y/o 4° grado?</p> <p>a. Siempre<br/>b. Casi siempre<br/>c. Algunas veces<br/>d. Nunca</p> <p>2) ¿Muestra el porcentaje de estudiantes de los demás grados y niveles que lograron un nivel satisfactorio de aprendizajes del año anterior?</p> <p>a. Siempre<br/>b. Casi siempre<br/>c. Algunas veces<br/>d. Nunca</p> <p>3) ¿Presenta los registros y las actas de evaluación de los estudiantes de la IE al órgano superior en forma oportuna?</p> <p>a. Siempre<br/>b. Casi siempre<br/>c. Algunas veces<br/>d. Nunca</p> <p>4) ¿Evidencia el porcentaje de permanencia y conclusión de los estudiantes que culminan el año escolar 2015 y de los que se matriculan en el siguiente año?</p> <p>a. Siempre<br/>b. Casi siempre<br/>c. Algunas veces<br/>d. Nunca</p> <p>5) ¿Desarrolla actividades de promoción a la comunidad para garantizar la permanencia de los estudiantes?</p> | <p>a. Siempre<br/>b. Casi siempre<br/>c. Algunas veces<br/>d. Nunca</p> <p>6) ¿Promueve en la comunidad educativa el compromiso y la identidad con la institución educativa?</p> <p>a. Siempre<br/>b. Casi siempre<br/>c. Algunas veces<br/>d. Nunca</p> <p>7) ¿Realiza reuniones o jornadas de reflexión para atacar aquellos problemas que amenazan la retención anual e interanual de los estudiantes, tomando en cuenta los factores como las prácticas pedagógicas, propuestas didácticas, expectativas de los docentes respecto a los estudiantes, violencia escolar, bajos niveles de aprendizaje, extraedad, etc?</p> <p>a. Siempre<br/>b. Casi siempre<br/>c. Algunas veces<br/>d. Nunca</p> <p>8) ¿Evidencia el porcentaje de horas lectivas cumplidas y / o por cumplir en un panel visible para todos?</p> <p>a. Siempre<br/>b. Casi siempre<br/>c. Algunas veces<br/>d. Nunca</p> <p>9) ¿Promueve el cumplimiento de la calendarización del año escolar en la comunidad educativa?</p> <p>a. Siempre</p> |
|--|---|

- c. Algunas veces
- d. Nunca
- 10) ¿Se ha cumplido eficaz y eficientemente las horas lectivas programadas durante el año anterior?
  - a) Si
  - b) No
- 11) ¿Garantiza el registro de asistencia y permanencia de los docentes en la IE?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 12) ¿Prevé formas de recuperación de las horas lectivas cuando se ven afectadas por el desarrollo de otras actividades extracurriculares?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 13) ¿Presenta el porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes de manera conjunta y participativa?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 14) ¿Verifica el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje a cada docente?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 15) ¿Verifica el uso de herramientas pedagógicas a los profesores durante la sesión de aprendizaje?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 16) ¿Verifica el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 17) ¿Realiza acciones de monitoreo y acompañamiento a los docentes en la IE?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 18) ¿Utiliza una ficha de monitoreo para observar la práctica docente?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca

- recibieron monitoreo y acompañamiento por parte del equipo directivo?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 20) ¿La IE cuenta con un comité de tutoría, orientación educativa y convivencia escolar, reconocido mediante resolución directoral?
  - a) Si
  - b) No
- 21) ¿Existe una RD de la IE que aprueba el reglamento interno con normas de convivencia escolar actualizadas?
  - a) Si
  - b) No
- 22) ¿La IE está registrada en la plataforma SISEVE?
  - a) Si
  - b) No
- 23) ¿La IE cuenta con libro de registro de incidencias ante casos de violencia escolar presentados?
  - a) Si
  - b) No
- 24) ¿Establece el Porcentaje de conflictos sobre los que el equipo directivo y el comité de tutoría toman acción en relación al número de conflictos identificados y registrados?
  - a) Si
  - b) No
- 25) ¿Formula el PEI en forma participativa, convocando a todos los profesores y comunidad educativa?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 26) ¿Existe actas de talleres de participación en la elaboración del PEI de la IE?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 27) Convoca al colectivo institucional para implementar el PAT?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
- 28) ¿La IE cuenta con un PAT actualizado y elaborado de manera participativa para el presente año?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca

ANEXO 3

OFICIO DIRIGIDO A LA IEP N° 70 315



Universidad Nacional del Altiplano – Puno  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DIRECCIÓN GENERAL**



"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Puno, C.U. 2016 Febrero 25.

**OFICIO N°0146-2016-DG-EPG-UNA.**

**SEÑOR:**  
**Lic. LUIS QUISPE TICONA**  
**DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**  
**PRIMARIA N° 70315 "Glorioso 895"**

**Presente.-**

**ASUNTO : SOLICITA BRINDAR FACILIDADES Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA.**  
 \*\*\*\*\*

De mi especial consideración:

Tengo a bien dirigirme a usted, para expresarle un cordial saludo y a la vez ponerle en conocimiento que la Mg.Sc. Danitza L. Sardon Ari, ex-estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, viene realizando la ejecución de un trabajo de investigación para la sustentación y defensa de tesis titulado: "Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave".

De acuerdo al párrafo precedente, agradeceré a su digna Autoridad tenga a bien brindar las facilidades del caso a nuestra ex-estudiante Mg.Sc. Danitza L. Sardon Ari para cumplir con la ejecución del trabajo de investigación titulado: "Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave", trabajo que contribuirá a las Instituciones Educativas de la Provincia El Collao Ilave.

Aprovecho de ésta singular ocasión para expresarle mis deferencias personales.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
 ESCUELA DE POSTGRADO  
 DIRECCIÓN GENERAL  
 D.R.D. Bernardo Roque Huanca  
 DIRECTOR



Recibido  
 09-03-2016

C.C.  
 Archivo  
 BRH/msq.

Dirección: Ciudad Universitaria - Av. Floral N°1455  
 Sitio Web: <http://www.unap.edu.pe/epgrd>  
 E-mail: [epg.direccion@unap.pe](mailto:epg.direccion@unap.pe)

Teléfono: (051) 363543.  
 Fax: (051) 363543.

ANEXO 4

OFICIO DIRIGIDO A LA IEP N° 70 316



Universidad Nacional del Altiplano – Puno  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DIRECCIÓN GENERAL**



"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Puno, C.U. 2016 Febrero 25.

**OFICIO N°0147-2016-DG-EPG-UNA.**

**SEÑORA:**  
**Lic . ANA FARFAN CUBA**  
**DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN**  
**EDUCATIVA PRIMARIA N° 70316 "SCJ"**

**Presente.-**

**ASUNTO : SOLICITA BRINDAR FACILIDADES Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA.**  
 \*\*\*\*\*

De mi especial consideración:

Tengo a bien dirigirme a usted, para expresarle un cordial saludo y a la vez ponerle en conocimiento que la Mg.Sc. Danitza L. Sardon Ari, ex-estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, viene realizando la ejecución de un trabajo de investigación para la sustentación y defensa de tesis titulado: "Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave".

De acuerdo al párrafo precedente, agradeceré a su digna Autoridad tenga a bien brindar las facilidades del caso a nuestra ex-estudiante Mg.Sc. Danitza L. Sardon Ari para cumplir con la ejecución del trabajo de investigación titulado: "Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave", trabajo que contribuirá a las Instituciones Educativas de la Provincia El Collao Ilave.

Aprovecho de ésta singular ocasión para expresarle mis deferencias personales.

Atentamente



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
 ESCUELA DE POSTGRADO  
 Ph.D. *Bernardo Roque Huanca*  
 DIRECTOR (s)



C.C. *Ana F. Farfán CUBO*  
 Archivo *Ana F. Farfán CUBO*  
 DIRECTORA

BRH/msq. 26-02-16

Dirección: Ciudad Universitaria - Av. Floral N°1455  
 Sitio Web: <http://www.unap.edu.pe/epgrd>  
 E-mail: [epg.direccion@unap.pe](mailto:epg.direccion@unap.pe)

Teléfono: (051) 363543.  
 Fax: (051) 363543.



ANEXO 5

OFICIO DIRIGIDO A LA IEP N° 70 614



Universidad Nacional del Altiplano – Puno  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DIRECCIÓN GENERAL**



"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Puno, C.U. 2016 Febrero 25.

**OFICIO N°0148-2016-DG-EPG-UNA.**

**SEÑOR:**  
 Lic . EDWIN JULIO CUTIPA CRUZ  
 DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
 PRIMARIA N°70614 SAN MARTIN DE PORRES

**Presente.-**

**ASUNTO : SOLICITA BRINDAR FACILIDADES Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA.**

\*\*\*\*\*

De mi especial consideración:

Tengo a bien dirigirme a usted, para expresarle un cordial saludo y a la vez ponerle en conocimiento que la Mg.Sc. Danitza L. Sardon Ari, ex-estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, viene realizando la ejecución de un trabajo de investigación para la sustentación y defensa de tesis titulado: "Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave".

De acuerdo al párrafo precedente, agradeceré a su digna Autoridad tenga a bien brindar las facilidades del caso a nuestra ex-estudiante Mg.Sc. Danitza L. Sardon Ari para cumplir con la ejecución del trabajo de investigación titulado: "Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave", trabajo que contribuirá a las Instituciones Educativas de la Provincia El Collao Ilave.

Aprovecho de ésta singular ocasión para expresarle mis deferencias personales.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 Ph.D. Bernardo Roque Huanca  
 DIRECTOR (a)



EDWIN JULIO CUTIPA CRUZ  
 DIRECTOR

C.C.  
 Archivo

BRH/msq.

Dirección: Ciudad Universitaria – Av. Floral N°1455  
 Sitio Web: <http://www.unap.edu.pe/epgrd>  
 E-mail: [epg.direccion@unap.pe](mailto:epg.direccion@unap.pe)

Teléfono: (051) 363543.  
 Fax: (051) 363543.

ANEXO 6

OFICIO DIRIGIDO A LA IEP N° 71 007



Universidad Nacional del Altiplano – Puno  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DIRECCIÓN GENERAL**



"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Puno, C.U. 2016 Febrero 25.

**OFICIO N°0145-2016-DG-EPG-UNA.**

**SEÑOR:**  
 Lic. DEMETRIO APAZA CATAORA  
 DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
 PRIMARIA N°71007 MARIANO ZEVALLOS GAMES

**Presente.-**

**ASUNTO : SOLICITA BRINDAR FACILIDADES Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA.**

\*\*\*\*\*

De mi especial consideración:

Tengo a bien dirigirme a usted, para expresarle un cordial saludo y a la vez ponerle en conocimiento que la Mg.Sc. Danitza L. Sardon Ari, ex-estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, viene realizando la ejecución de un trabajo de investigación para la sustentación y defensa de tesis titulado: "Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave".

De acuerdo al párrafo precedente, agradeceré a su digna Autoridad tenga a bien brindar las facilidades del caso a nuestra ex-estudiante Mg.Sc. Danitza L. Sardon Ari para cumplir con la ejecución del trabajo de investigación titulado: "Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave", trabajo que contribuirá a las Instituciones Educativas de la Provincia El Collao Ilave.

Aprovecho de ésta singular ocasión para expresarle mis deferencias personales.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 Ph.D. Bernardo Roque Huanca  
 DIRECTOR



*Recibido*  
 26-02-2016  
 B.C.  
 Archivo  
 BRH/msq.

Dirección: Ciudad Universitaria - Av. Floral N°1455  
 Sitio Web: <http://www.unap.edu.pe/epgrd>  
 E-mail: [epg.direccion@unap.pe](mailto:epg.direccion@unap.pe)

Teléfono: (051) 363543.  
 Fax: (051) 363543.

## ANEXO 7

## CONSTANCIA DE LA IEP N° 70315



**RUMBO AL BICENTENARIO**  
1827 - 2017



INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N° 70 315 "GLORIOSO 895"  
DIRECCION; Avenida del Niño N° 129 CODIGO MODULAR DE LA I.E. 0270611

**CONSTANCIA**

EL QUE SUSCRIBE, DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA  
PRIMARIA N° 70 315 "GLORIOSO 895" – ILAVE.

**HACE CONSTAR :**

Que, la M.Sc. DANITZA LUISA, BARDON ARI, ex estudiante del Doctorado en Educación, ha Ejecutado su Proyecto de Investigación Titulado: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y LA GESTION ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE", en la Institución Educativa Primaria N° 70 315 "GLORIOSO 895" – ILAVE, el mismo que consistió en la aplicación de Instrumentos de Investigación durante el año 2016.

Se expide la presente Constancia a solicitud escrita de la interesada para los fines que estime por conveniente.

Ilave, 03 de Enero del 2017

**ILAVE**



*Prof. Luis Quispe Ticona*  
DIRECTOR

## ANEXO 8

## CONSTANCIA DE LA IEP N° 70 316



MINISTERIO DE EDUCACION

**CONSTANCIA**

LA QUE SUSCRIBE DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
PRIMARIA N° 70316 "SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS" - ILAVE:

**HACE CONSTAR QUE LA:****M.Sc. DANITZA LUISA SARDON ARI**

Ex estudiante del Doctorado en Educación, ejecutó su proyecto de investigación titulado: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y LA GESTION ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE", en la INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N° 70316 "SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS" – ILAVE, el mismo que consistió en la aplicación de instrumentos de investigación durante el año 2016.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que viera por conveniente.

Ilave, 03 de enero de 2017.



*Ana F. Parján Cuba*  
Prof. Ana F. Parján Cuba  
DIRECTORA

## ANEXO 9

## CONSTANCIA DE LA IEP N° 70 614

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA  
N° 70614 “SMP” - ILAVE

## CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA IEP N° 70614 SAN MARTIN DE PORRES DE LA CIUDAD DE ILAVE.


## HACE CONSTAR:

Que, la M.Sc. **DANITZA LUISA SARDÓN ARI**, ex – estudiante del Doctorado en Educación, ha ejecutado su proyecto de investigación titulado: “**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE**”, en la IEP N° 70614 SAN MARTIN DE PORRES - ILAVE, el mismo que consistió en la aplicación de instrumentos de investigación durante el año 2016.

Se expide la presente constancia a solicitud escrita de la interesada para los fines que estime por conveniente.

Ilave, 03 de enero del 2017.



  
PROF. EDWIN JULIO CUTIPA CRUZ  
DIRECTOR

C.c.Arch.

## ANEXO 10

## CONSTANCIA DE LA IEP N° 71 007

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA  
N° 71007 “MZG” - ILAVE

## CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA IEP N° 71007 MARIANO ZEVALLOS GONZALES DE LA CIUDAD DE ILAVE.

## HACE CONSTAR:

Que, la M.Sc. DANITZA LUISA SARDÓN ARI, ex – estudiante del Doctorado en Educación, ha ejecutado su proyecto de investigación titulado: “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA CIUDAD DE ILAVE”, en la IEP N° 71007 “MZG” - ILAVE, el mismo que consistió en la aplicación de instrumentos de investigación durante el año 2016.

Se expide la presente constancia a solicitud escrita de la interesada para los fines que estime por conveniente.

Ilave, 03 de enero del 2017.



*[Handwritten Signature]*  
Prof. Demetrio Plaza Catacora  
DIRECTOR

C.c.Arch.

ANEXO 11

RESULTADOS PARA LA VARIABLE: Gestión escolar en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave -2016.

CUADRO 24

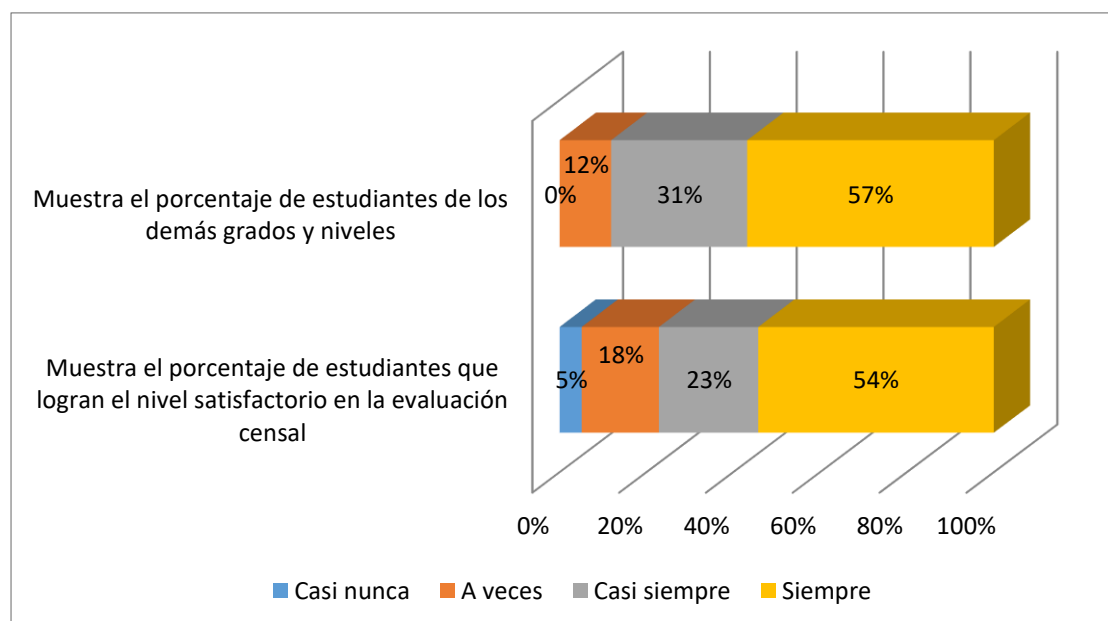
PROGRESO ANUAL DE LOS APRENDIZAJES DE TODAS Y TODOS LOS ESTUDIANTES DE LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

INDICADORES	Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Muestra el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la evaluación censal	6	5%	21	18%	27	23%	64	54%	118	100%
Muestra el porcentaje de estudiantes de los demás grados y niveles	0	0%	14	12%	37	31%	67	57%	118	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>	<b>3%</b>	<b>18</b>	<b>15%</b>	<b>32</b>	<b>27%</b>	<b>66</b>	<b>56%</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario 2 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 16

PROGRESO ANUAL DE LOS APRENDIZAJES DE TODAS Y TODOS LOS ESTUDIANTES DE LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



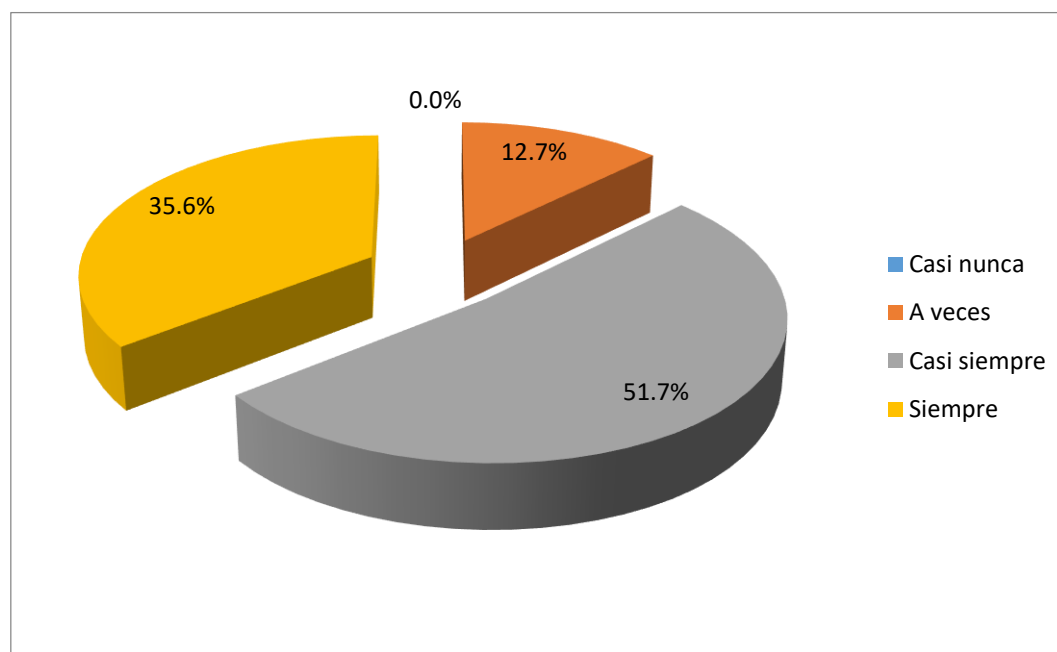
Fuente: Cuadro 24

CUADRO 25  
RETENCIÓN ANUAL E INTERANUAL DE ESTUDIANTES EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
Casi nunca	0	0,0%	0,0%
A veces	15	12,7%	12,7%
Casi siempre	61	51,7%	64,4%
Siempre	42	35,6%	100,0%
TOTAL	118	100,0%	

Fuente: Cuestionario 2 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 17  
RETENCIÓN ANUAL E INTERANUAL DE ESTUDIANTES EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



FUENTE: Cuadro 25



CUADRO 26

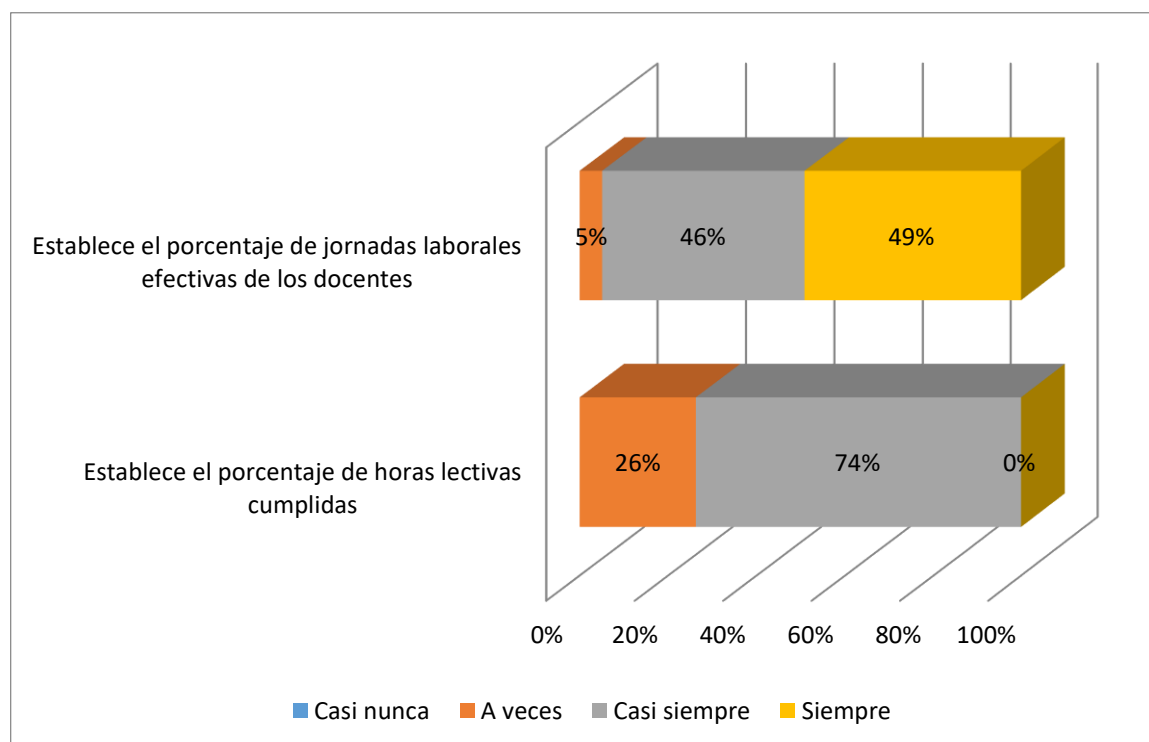
CUMPLIMIENTO DE LA CALENDARIZACIÓN PLANIFICADA POR LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE -2016

INDICADORES	Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Establece el porcentaje de horas lectivas cumplidas	0	0%	31	26%	87	74%	0	0%	118	100%
Establece el porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes	0	0%	6	5%	54	46%	58	49%	118	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>19</b>	<b>16%</b>	<b>71</b>	<b>60%</b>	<b>29</b>	<b>24%</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario 2 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 18

CUMPLIMIENTO DE LA CALENDARIZACIÓN PLANIFICADA POR LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE -2016



Fuente: Cuadro 26

CUADRO 27

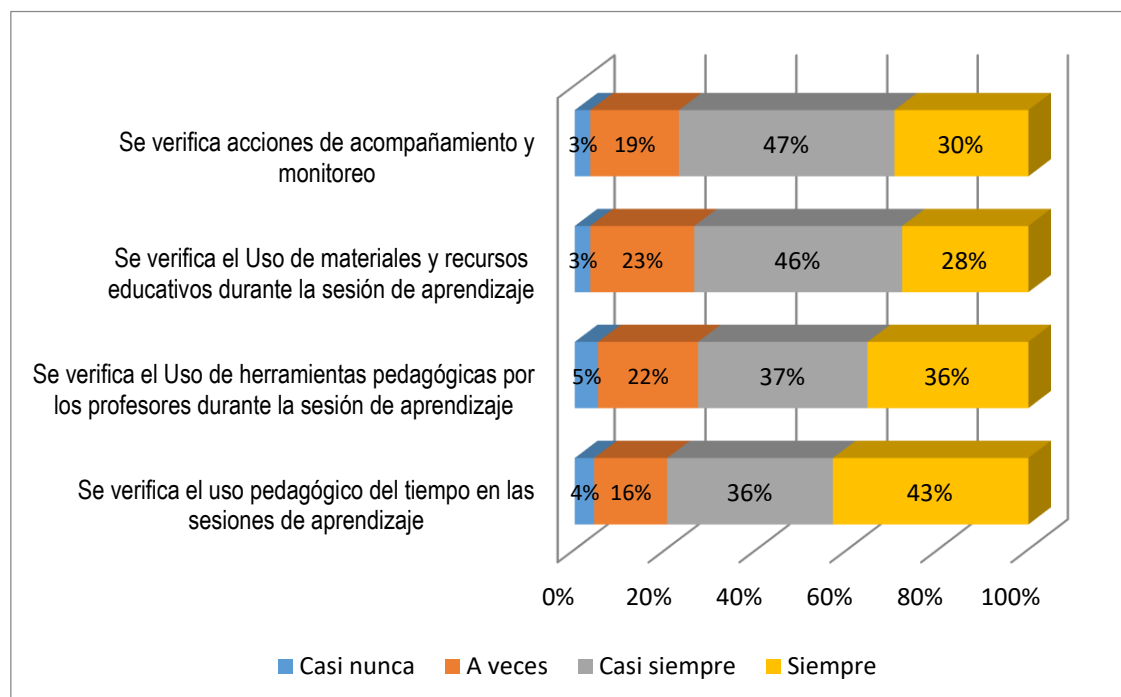
ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

INDICADORES	Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Se verifica el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje	5	4%	19	16%	43	36%	51	43%	118	100%
Se verifica el Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje	6	5%	26	22%	44	37%	42	36%	118	100%
Se verifica el Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje	4	3%	27	23%	54	46%	33	28%	118	100%
Se verifica acciones de acompañamiento y monitoreo	4	3%	23	19%	56	47%	35	30%	118	100%
PROMEDIO	5	4%	24	20%	49	42%	40	34%	118	100%

Fuente: Cuestionario 2 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 19

ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



Fuente: Cuadro 27

CUADRO 28

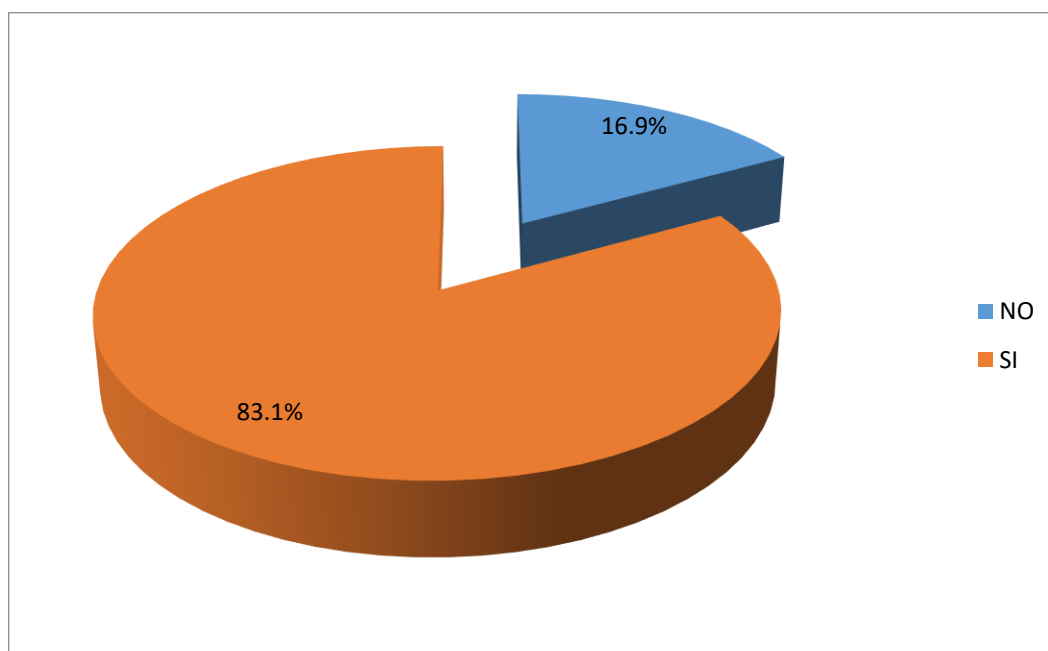
GESTIÓN DEL CLIMA ESCOLAR EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
NO	20	16,9%	16,9%
SI	98	83,1%	100,0%
TOTAL	118	100,0%	

Fuente: Cuestionario 2 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 20

GESTIÓN DEL CLIMA ESCOLAR EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



Fuente: Cuadro 28

CUADRO 29

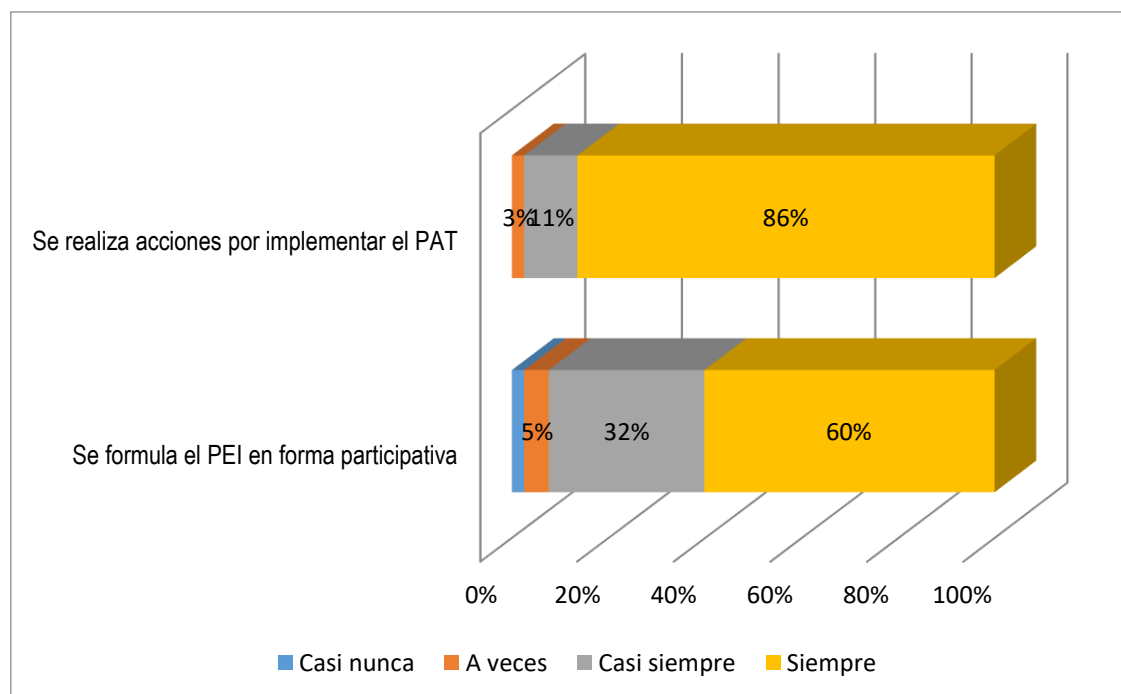
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN: FORMULACIÓN DEL PEI E IMPLEMENTACIÓN DEL PAT EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016

INDICADORES	Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Se formula el PEI en forma participativa	3	3%	6	5%	38	32%	71	60%	118	100%
Se realiza acciones por implementar el PAT	0	0%	3	3%	13	11%	102	86%	118	100%
PROMEDIO	1	1%	6	5%	25	21%	86	73%	118	100%

Fuente: Cuestionario 2 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 21

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN: FORMULACIÓN DEL PEI E IMPLEMENTACIÓN DEL PAT EN LAS IEPs DE LA CIUDAD DE ILAVE - 2016



Fuente: Cuadro 29

CUADRO 30

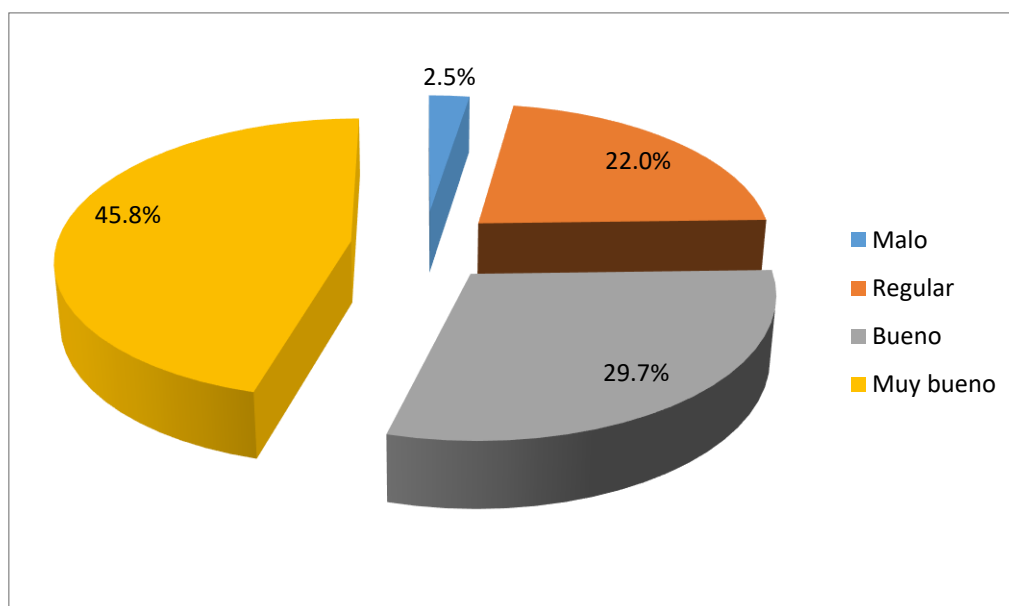
NIVEL DEL GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs S DE LA CIUDAD DE ILAVE.- 2016

Nivel de Gestión Escolar	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
Malo	3	2,5%	2,5%
Regular	26	22,0%	24,6%
Bueno	35	29,7%	54,2%
Muy bueno	54	45,8%	100,0%
TOTAL	118	100,0%	

Fuente: Cuestionario 2 aplicado a docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ilave, 2016

FIGURA 22

NIVEL DEL GESTIÓN ESCOLAR EN LAS IEPs S DE LA CIUDAD DE ILAVE.- 2016



Fuente: Cuadro 30