

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas Y Educación



Liderazgo transformacional y gestión educativa en docentes de educación primaria de la Red N° 3 de la UGEL de Matucana, 2021

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en Educación con mención en Investigación y Docencia Universitaria

Autor:

Judith Carina Paita Terrazo

Asesora:

Mg. Rebeca Sumire Qquenta

Lima, noviembre de 2023


DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Yo Rebeca Sumire Qquenta, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA RED N° 3 DE LA UGEL DE MATUCANA, 2021”** del autor Judith Carina Paita Terrazo tiene un índice de similitud de 15% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 09 días del mes de noviembre del año 2023



Mg. Rebeca Sumire Qquenta

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO(A)

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 09 del mes de noviembre del año 2023, siendo las 11:00 a.m., se reunieron en la modalidad online sincrónica, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Mg. Josué Arturo Moran Condezo, el secretario: Mg. Carlos Daniel Abanto Ramirez, los demás miembros: Dr. Luis Alberto Vásquez Tapia y Dra. Martha Clotilde Larico Gutiérrez y el asesor: Mg. Rebeca Sumire Qquenta, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis de Maestro(a) titulada: Liderazgo transformacional y gestión educativa En docentes de educación primaria de la red N° 3 de la UGEL de Matucana, 2021.

del Bachiller/Licenciado(a)

Judith Carina Paiza Terrazo

Conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro (a) en:

Educación

(Nomenclatura del Grado Académico)

Investigación y Docencia Universitaria

con Mención en

El Presidente inició el acto académico de

sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller/Licenciado (a): Judith Carina Paiza Terrazo

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Con nominación de Muy Bueno	Sobresaliente

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.



Presidente

Secretario

Asesor

Miembro

Miembro

Bachiller/Licenciado(a)

Dedicatoria

Esta labor investigativa la dedico al Padre Celestial, que es el principio de nuestra existencia y felicidad.

Está dedicado a mis padres, por su incondicional amor, apoyo y abnegación.

Está dedicado a mis hermanos por brindarme su cariño y apoyo siempre.

Agradecimiento

Mi total gratitud a la UPeU, por brindarme cobijo en sus instalaciones de formación profesional, mi agradecimiento a todos los docentes y asesora Mg. Rebeca Sumire Qqunta por haberme nutrido con sus conocimientos y consejos.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Tabla de contenido.....	vi
Índice de tabla	viii
Índice de figura	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	xiii
El problema de la investigación	15
Descripción de la situación problemática.....	15
Formulación de los problemas de investigación	17
Formulación del problema general	17
Formulación de los problemas específicos	17
Justificación de la investigación.....	17
Justificación teórica.....	17
Justificación práctica.....	18
Justificación institucional.....	19
Objetivos del estudio	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Hipótesis y variables.....	20
Hipótesis general.....	20
Hipótesis específicas	20
Operacionalización de variables.....	21
Bases teóricas de la investigación	24
Antecedentes de la investigación.....	24
Antecedentes nacionales	24
Antecedentes internacionales.....	26
Bases teóricas	29
Marco histórico del liderazgo	29
Marco filosófico	30
Marco legal.....	31

Marco teórico.....	31
Liderazgo transformacional	31
Gestión educativa.....	43
Marco conceptual	64
Metodología de la investigación.....	72
Tipo de investigación	72
Diseño de investigación.....	72
Definición de la población y muestra.....	73
Población.....	73
Definición de la muestra	73
Operacionalización de variables.....	74
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
Técnicas de recolección de datos	77
Instrumentos de la investigación.....	78
Técnicas para el procesamiento de los datos obtenidos	80
Aspectos éticos	81
Resultados.....	82
Descripción y análisis estadístico	82
Contrastación de hipótesis.....	92
Hipótesis general.....	92
Hipótesis específica 1.....	93
Hipótesis específica 2.....	95
Hipótesis específica 3.....	96
Hipótesis específica 4.....	98
Discusión	100
Conclusiones	103
Recomendaciones	105
Referencias.....	107
Anexos	112
Anexo 1. Matriz instrumental de la variable: liderazgo transformacional	113
Anexo 2. Matriz instrumental de la variable: gestión educativa	116
Anexo 3. Matriz de consistencia	118
Anexo 4. Instrumentos.....	120
Anexo 5. Base de datos	124

Índice de tabla

Tabla 1	Población de estudio	73
Tabla 2	Tamaño de la muestra	73
Tabla 3	Operacionalización de la variable X: liderazgo transformacional	74
Tabla 4	Operacionalización de la variable Y: gestión educativa	76
Tabla 5	Liderazgo transformacional	82
Tabla 6	Frecuencia de la dimensión influencia idealizada.....	83
Tabla 7	Frecuencia de la dimensión motivación inspiradora.....	84
Tabla 8	Frecuencia de la dimensión consideración individualizada.....	85
Tabla 9	Dimensión de estimulación intelectual	86
Tabla 10	Frecuencia de la gestión educativa.....	87
Tabla 11	Dimensión de gestión pedagógica.....	88
Tabla 12	Frecuencia de la dimensión gestión administrativa	89
Tabla 13	Frecuencia de la dimensión gestión institucional	90
Tabla 14	Frecuencia de la dimensión gestión comunitaria	91
Tabla 15	Pruebas de chi-cuadrado entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa	93
Tabla 16	Análisis de Tau-b-Kendall entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa	93
Tabla 17	Pruebas de chi-cuadrado entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica	94
Tabla 18	Análisis de Tau-b-Kendall entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica	94
Tabla 19	Pruebas de chi-cuadrado del liderazgo transformacional y la gestión administrativa.....	96
Tabla 20	Análisis de Tau-b-Kendall entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa.....	96
Tabla 21	Pruebas de chi-cuadrado entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional.....	97
Tabla 22	Análisis de Tau-b-Kendall entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional.....	98
Tabla 23	Pruebas de chi-cuadrado del liderazgo transformacional y la gestión comunitaria.....	99

Tabla 24	Análisis de Tau-b-Kendall entre el liderazgo transformacional y la gestión comunitaria.....	99
----------	---	----

Índice de figura

Figura 1	Niveles de liderazgo transformacional.....	82
Figura 2	Niveles de influencia idealizada	83
Figura 3	Niveles de motivación inspiradora.....	84
Figura 4	Niveles de consideración individualizada.....	85
Figura 5	Niveles de estimulación intelectual.....	86
Figura 6	Niveles de gestión educativa.....	87
Figura 7	Niveles de gestión pedagógica.....	88
Figura 8	Niveles de gestión administrativa	89
Figura 9	Dimensión de gestión institucional.....	90
Figura 10	Niveles de gestión comunitaria	91

Resumen

La presente investigación Liderazgo transformacional y gestión educativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021. El objetivo primordial fue: determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa (en adelante GE) en los docentes de educación primaria. El tipo de investigación correspondió al teórico o básico, correlacional. La muestra la conformaron 76 docentes de las referidas instituciones. Se aplicaron dos cuestionarios, uno referido al liderazgo transformacional que comprendió 22 ítems; el cuestionario sobre GE estuvo conformado por 30 ítems. Los resultados muestran los siguientes datos: la hipótesis general se valida con el valor de $p=0,795$ que establece una relación favorable alta entre las variables de estudio. La relación entre el liderazgo transformacional ha tenido repercusión valiosa en el desarrollo de la variable gestión educativa en lo referente a las dimensiones: gestión pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria en los docentes de la referida red educativa.

Palabras claves: liderazgo transformacional y gestión educativa.

Abstract

The present investigation: Transformational leadership and educational management in primary education teachers of network No. 3 of the Ugel de Matucana, 2021. The primary objective was: To determine the relationship between transformational leadership and educational management (GE) in primary school teachers. The type of research corresponded to the theoretical or basic, correlational. The sample was made up of 76 teachers from that institution. Two questionnaires were applied, one referred to transformational leadership that comprised 22 items; the GE questionnaire consisted of 30 items. The results show the following data: the general hypothesis is validated with the value of $p=0.795$, which establishes a high favorable relationship between the study variables. The relationship between transformational leadership has had a valuable impact on the development of the educational management variable in relation to the dimensions: pedagogical, institutional, administrative and community management in the teachers of the aforementioned educational network.

Keywords: transformational leadership and educational management

Introducción

Esta investigación denominada Liderazgo transformacional y gestión educativa en docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021, tiene sus bases científicas que demuestran que la GE desplegada por los docentes, es eficiente y eficaz por el aporte de un líder que los impulsa, motiva y guía a su transformación desarrollista en lo personal y profesional.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos que describen de manera precisa y objetiva, la relación y efectividad del liderazgo transformacional, del director en este caso, en la eficiencia de la GE de los docentes de la muestra.

El capítulo I da a conocer el problema de la investigación, se diseñan los objetivos, se explican los argumentos que justifican su elaboración y se presentan las hipótesis que se contrastan en el capítulo correspondiente.

El capítulo II corresponde a los contenidos de las bases teóricas, que exponen en extensión y profundidad los temas pertinentes sobre las variables del liderazgo transformacional y gestión educativa, se presentan los antecedentes nacionales e internacionales que, en alguna medida, se relacionan con el presente estudio, y el marco conceptual que describe con precisión la terminología empleada. Los contenidos bibliográficos son de presencia vigente y se presentan en forma lógica y coherente.

El capítulo III expone la metodología que comprende el tipo y diseño. Se presentan los elementos de la población y de la muestra, se señalan, las técnicas e instrumentos y el tratamiento estadístico que se han empleado.

El capítulo IV expone los resultados, en la primera parte los datos descriptivos y luego la parte inferencial que permite la realización de la contrastación de las hipótesis, el tratamiento de estas dos fases se presenta en tablas, figuras e interpretaciones que evidencian el logro de los objetivos.

En el capítulo V se discuten los resultados que establecen las semejanzas y diferencias con otros estudios previos. Para finalizar se señalan las conclusiones arribadas, se proponen algunas recomendaciones, los libros consultados y anexos del estudio.

El problema de la investigación

Descripción de la situación problemática

En el presente cuando se habla del mundo de la educación, es primordial plantear un enfoque innovador del mundo educativo, fundamentalmente con las herramientas que involucra y significa la pedagogía del liderazgo y la incidencia en la GE. Pues, cada IE cuenta con definido y singular grado de desarrollo, producto de situaciones singulares como su trayectoria histórica, tradiciones, prestigio en la sociedad y en otras instituciones similares, particularidades a los que se añaden, la presencia personal y profesional del director como conductor administrativo y líder de su IE. La cognición del mejoramiento institucional forma disimilitudes y le otorga una identidad singular diferenciándose de otras instituciones educativas, pues estas tienen la capacidad de superarse, en otras palabras, progresar organizativamente en línea con su plan pedagógico y su responsabilidad social y cultural. Pero ¿por qué hay IE que no evidencian logros en su gestión pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria?, ¿qué dificulta la existencia de una GE productiva y constructiva? y ¿qué hay que hacer para superar estas limitaciones?

La administración moderna de una institución educativa tiene como componente básico: el liderazgo transformacional que comprende, en sí, aspectos de una gerencia educativa eficiente. Helffer (2015) sostiene que:

El liderazgo transformacional básicamente se orienta a coadyuvar a los docentes a desarrollarse profesionalmente, motivándolos a la superación personal y profesional, a lograr mejores desempeños académicos, a perfeccionar su estatus profesional mediante la continuación formativa en posgrado (maestría y doctorado), a la actualización de sus conocimientos pedagógicos (asistencia a ciclos de capacitación y actualización), a la participación en concursos de becas (nacionales o internacionales), a la elaboración de libros o guías metodológicas pedagógicas, a elevar el nivel de su competitividad

profesional y a la atención comprometida con el gremio magisterial y con la comunidad donde labora (p. 211).

En las IE de primaria de la red N° 03 de la UGEL de Matucana, se aprecia con angustiante preocupación que ciertos docentes, se hacen cargo de su labor de un año a otro cumpliendo sus deberes pedagógicos con monotonía y presentando sus progresos estadísticamente con resultados que no conciernen por repercusión ni consecuencia a un desarrollo observable, la certeza de haber ofrecido un servicio educativo de calidad, de integración moderno global, integración intercultural y la inclusión al desarrollo y progreso mundial. Ello debido a que los resultados de su labor dentro de sus IE se reflejan en una moderada GE, que se plasma en la debilidad de la gestión pedagógica (en adelante GP) resultados precarios de los niveles del proceso enseñanza-aprendizaje, en la gestión administrativa (en adelante GA) (incumplimiento de las normas de la I.E.), en la gestión institucional (indiferencia al buen nombre e imagen de la I.E.) y en la gestión comunitaria (desatención de las relaciones escuela-familias de los estudiantes).

La actividad cotidiana de los directores de las I.E. de esta red, está caracterizada por el tipo de liderazgo que posibilita toda reglamentación o norma institucional, en pocas palabras, autoritaria, provocando inestabilidad y desagrado, resaltando una marcada indiferencia de los intereses, necesidades y expectativas de sus docentes, incompetencia para socializar e intercomunicarse con sus docentes y estudiantes; la falta de habilidad e iniciativa en la solución de conflictos cotidianos de índole pedagógico y administrativo, a los que se añade la desatención de su labor comunicativo-dialógica con la comunidad, sea por desidia o negligencia, desacreditando a su IE, y por consiguiente, desacelerando su competitividad.

El presente estudio pretende establecer la relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la gestión educativa de los docentes de primaria de las IE de la red N° 3 de la UGEL de Matucana en el período 2021.

Formulación de los problemas de investigación

Formulación del problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021?

Formulación de los problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión comunal en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021?

Justificación de la investigación

Justificación teórica

El modelo clásico para incrementar el nivel de GE en los docentes de educación primaria en la red N° 03 de la Ugel de Matucana, está fundamentado en las teorías que detallan, explican y se desarrollan para lograr mejores desempeños y aprendizajes de los estudiantes, y así lograr nuevos conocimientos que se sumarán a los ya existentes sobre GE.

Conforme los docentes manifiesten el compromiso de desarrollar la GE como teoría y práctica, será un activo intangible producto del talento, competencia y valores para lograr mejores desempeños e incrementar el nivel de aprendizajes de los estudiantes. Por lo cual, la gestión educativa representa un elemento relevante estratégico y pilar del éxito en las IE modernas para elevar su calidad educativa. Asimismo, el conjunto de procesos aplicados a lograr mejores enseñanzas y mejores aprendizajes permitirá que la GE aplicada en cada IE se desarrolle cualitativamente por efecto de un buen liderazgo de sus directivos.

Justificación práctica

La GE es una herramienta primordial para el desarrollo personal y profesional de cada uno de los docentes de educación primaria de la red N° 03 de la Ugel de Matucana, porque les permitirá mejorar la conducción, información, conocimiento e integración social, cultural de sus estudiantes a fin de desarrollar y consolidar aprendizajes significativos y dar una buena imagen de la IE donde estudian.

Asimismo, los resultados conseguidos de esta investigación coadyuvarán a acrecentar la competitividad mediante diferentes estrategias, involucrando al director, los docentes y estudiantado afianzando la calidad del servicio que se ofrece en cada IE de primaria.

Justificación metodológica

Con el fin de saber efecto de la GE en el rendimiento del docente, en el logro satisfactorio de los objetivos educativos, en la certeza de posicionarse como profesionales competitivos, se va a tener que desarrollar, a partir de un enfoque metodológico, las estrategias y procedimientos exigidos por los modelos la calidad de la educación actualizada y competente, por lo cual, se confeccionaron y aplicaron dos cuestionarios sistematizados y organizados para los directores y los docentes, la información obtenida, tabulada, posibilitó comparar las hipótesis del estudio. Estos revelaron con equidad la relación entre el liderazgo

transformacional y la gestión educativa de los docentes de las I.E. de primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana.

Justificación institucional

Disponer del capital humano competente en GE garantiza el dominio de la psicología del aprendizaje, enfoques pedagógicos modernos y conocimiento de los elementos conceptuales, metodológicos y técnicas de evaluación de la GP, administrativa, institucional y comunal lo que posibilitará a la plana docente ofrecer un servicio de calidad teniendo impacto efectivo, modélico y beneficioso para cada IE de primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, dado que incrementará la nombradía institucional frente a la competencia y sociedad en su conjunto.

Asimismo, los resultados conseguidos en la investigación servirán como referente orientador en la realización de investigaciones similares con las consideraciones pertinentes.

Objetivos del estudio

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019.

Objetivos específicos

- Conocer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021.

- Establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021.
- Conocer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión comunal en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021.

Hipótesis y variables

Hipótesis general

Existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021.

Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021.
- Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021.
- Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021.

- Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión comunal en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021.

Operacionalización de variables

Operacionalización de la variable x: liderazgo transformacional.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración
Liderazgo transformacional	Influencia motivadora	1. Muestra gran carisma para motivar a sus adeptos.	1, 2, 3, 4	- Nunca (1)
		2. Identificación profunda con los adeptos.		- Casi nunca (2)
		3. Logro de respetabilidad permanente		- Indeciso (3)
		4. Logro de admiración.		- Casi siempre (4)
		5. Constituye modelo de conducta a imitar.		- Siempre (5)
		6. Logra buen desempeño laboral de sus adeptos.		
	Motivación inspiradora	7. Habilidad para comunicarse e inspirar optimismo a sus docentes.	5, 6, 7, 8, 9, 10	- Nunca (1)
		8. Inspira un desempeño superior para lograr los objetivos planteados.		- Casi nunca (2)
		9. Motiva a la acción para lograr superación individual y del grupo		- Indeciso (3)
		10. Inspira confianza y entusiasmo a sus palabras y hechos.		- Casi siempre (4)
		11. Desarrolla la autoestima de sus docentes.		- Siempre (5)
		12. Propicia el cumplimiento de los deberes y tareas.		
	Consideración individual	13. Comparten los beneficios de los logros alcanzados.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17	- Nunca (1)
		14. Practica de valores éticos y morales.		- Casi nunca (2)
		15. Definición de vida con visión y objetivos definidos.		- Indeciso (3)
		16. Capacidad para tomar decisiones.		- Casi siempre (4)
		17. Convicción moral para cumplir responsabilidades y asumir consecuencias.		- Siempre (5)
		18. Disposición para participación individual y en equipo.		
		19. Cumplimiento de prédica con hechos tangibles.		
		20. Interés por conocer las necesidades de sus docentes.		

Estimulación intelectual	<p>21. Habilidad para escuchar ideas y sugerencias de sus docentes.</p> <p>22. Estimula el desarrollo de capacidades intelectuales de sus docentes.</p> <p>23. Capacidad para analizar y criticar las decisiones tomadas.</p> <p>24. Propone nuevos estilos y métodos de acción para solucionar problemas</p> <p>25. Habilidad para analizar los problemas a resolver.</p> <p>26. Brinda libertad de opinión y escucha a sus adeptos. para discutir las alternativas de solución más viables.</p>	<p>18, 19, 20, 21, 22</p>	<p>- Nunca (1)</p> <p>- Casi nunca (2)</p> <p>- Indeciso (3)</p> <p>- Casi siempre (4)</p> <p>- Siempre (5)</p>
--------------------------	---	---------------------------	---

Operacionalización de la variable y: gestión educativa.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración
Gestión educativa	Gestión pedagógica	- Elaboración de documentos básicos de la I.E.	1, 2, 3, 4, 5, 6,	- Nunca (1)
		- Trabajo colaborativo en planificación curricular.	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	- Casi nunca (2)
		- Fomento de participación docente en el aprendizaje colaborativo.		- Indeciso (3)
		- Aplicación de estrategias didácticas modernas e innovadoras.		- Casi siempre (4)
		- Técnicas e instrumentos de evaluación.		- Siempre (5)
		- Uso de TIC en sesiones de aprendizaje.		
		- Uso de material educativo.		
		- Desarrollo de investigación Educativa.		
		- Actualización de conocimientos y		

	estrategias pedagógicas.		
	- Actividades de retroalimentación.		
	- Mejoramiento de calidad educativa.		
	- Promoción de ciclos de capacitación docente.		
Gestión administrativa	- Cumplimiento de horario de trabajo	16,17,18,19,	
	- Respeto a las normas administrativas	20	- Nunca (1)
	- Uso racional de recursos materiales y financieros		- Casi nunca (2)
	- Fomento de transparencia evitando corrupción		- Indeciso (3)
	- Cumplimiento de deberes y derechos laborales.		- Casi siempre (4)
			- Siempre (5)
Gestión institucional	- Participación de la familia	21,22,23,24,25	- Nunca (1)
	- Ciclo de charlas para disminuir comportamientos disociales		- Casi nunca (2)
	- Ciclo de charlas a los padres para mejora condiciones de estudio		- Indeciso (3)
	- Acciones para brindar seguridad a los estudiantes.		- Casi siempre (4)
			- Siempre (5)
Gestión comunitaria	- Participación de la familia	26,27,28,29,30	- Nunca (1)
	- Ciclo de charlas para disminuir comportamientos disociales		- Casi nunca (2)
	- Ciclo de charlas a los padres para mejora condiciones de estudio		- Indeciso (3)
	- Acciones para brindar seguridad a los estudiantes.		- Casi siempre (4)
			- Siempre (5)

Bases teóricas de la investigación

Antecedentes de la investigación

Antecedentes nacionales

Ramírez (2015a) elaboró su estudio Liderazgo transformacional en la GE de las IE públicas en el distrito de Santiago de Surco. El método aplicado fue descriptivo, que se encuadra dentro de un modelo ex post facto y en la modalidad de caso orientada por aspectos que transluce la realidad peruana y que está orientada a constituir un modelo del plan piloto de municipalidades de la GE 2013. Los instrumentos aplicados son dos: un cuestionario sobre liderazgo multifactorial (MLQ-5) administrado a los docentes y directores y una entrevista aplicada en general a todos. La muestra la conformo 12 directores y 120 docentes de educación primaria, se interpreta el tipo de información proporcionada por la plana docente a través de los cuestionarios con el propósito de conseguir una evidencia del desempeño del liderazgo transformacional en las IE clasificadas.

Medina (2016a) elaboró la investigación “El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. La metodología aplicada fue descriptiva, exploratoria. Las principales conclusiones son: se posibilitó establecer la apreciación de las características del liderazgo transformacional en los adeptos, pudiendo comprobar una mejor apreciación de la confiabilidad y contigüidad en las interrelaciones factor básico en el proceso de seguimiento del docente líder lo que permitieron desarrollar los procesos inclusión de los nuevos docentes a la cultura organizacional de la IE.

Maturana (2016) presentó la tesis titulada “Las habilidades sociales y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de secundaria de Chíncha. El objeto prioritario fue conocer la incidencia de la capacidad social en el desarrollo de líderes transformacionales. La hipótesis se orienta a demostrar que: los líderes democráticos tienen

mayor presencia si evidencias habilidades sociales. La población fue de 120 estudiantes y la muestra fue de 45 estudiantes. Para validar la hipótesis se utilizó la correlación de Pearson mostrando un valor de 0.82 alta y aceptable. Llegó a concluir que: las habilidades sociales tienen un nivel de influencia en la formación de líderes democráticos entre el estudiantado de nivel secundaria puesto que posibilitan contar con los elementos para interrelacionarse con sus colegas como para auscultarse y preferentemente en el desempeño de sus funciones académicas.

Montoro (2017) presentó el trabajo “Relación entre habilidades sociales y la gestión pedagógica en las IE de la provincia de Bolognesi, Ancash” Perú. El objeto primordial fue: establecer el nivel de relación entre las habilidades sociales y la gestión del conocimiento en las I.E. de primaria de la provincia de Bolognesi-Ancash. La hipótesis señalaba que en las I.E. del nivel primario de la provincia de Bolognesi hay un déficit de habilidades sociales en los directores que dificulta la gestión del conocimiento de la plana docente. El estudio indica una población de cinco I.E. de primaria, y la muestra fue de 5 directores y 80 docentes. La investigadora validó la hipótesis haciendo uso de la correlación de Pearson, evidenciando 0.93 que establece una correlación alta y positiva. Llegó a concluir que las habilidades sociales son cualidades que permiten un manejo motivador, eficiente y eficaz de la GA educacional de la dirección. Sin embargo, en las I.E. de la muestra se percibe una tendencia deficiente de las habilidades sociales por falta de formación pedagógica y de capacitación de los directores.

Quiñones (2018) presentó el estudio “Efectos del liderazgo transformacional para enfrentar la globalización” Huacho - Perú, El objeto primordial fue: demostrar las implicancias del liderazgo transformacional en un mundo globalizado. En el marco teórico explica que la globalización actual requiere de directores y docentes con cualidades de liderazgo transformacional para enfrentar los retos de un mundo competitivo y cambiante. La

hipótesis está formulada de la siguiente manera: existe un elevado grado de dependencia entre el ejercicio del liderazgo transformacional y capacidades profesionales para resolver problemas de la globalización. La hipótesis se valida con la correlación de Pearson que arroja un valor de 0.86 que establece una dependencia alta y aceptable. La muestra comprende a 70 directores del nivel inicial, primaria y secundaria y 120 de la plana docente de los 3 niveles educacionales. Las principales conclusiones son: 1) La formación de los líderes transformacionales implica el desarrollo de competencias personales y profesionales para lograr la evolución de sus docentes y estudiantes y la globalización exige mayor rigor en el dominio de los elementos conceptuales y metodológicos sobre liderazgo transformacional como un componente de modernidad y competitividad profesional para lograr cambios sustantivos en el quehacer educativo del siglo XXI y 2) La globalización como componente de interculturalidad de los pueblos guarda una estrecha relación con la educación, como factor determinante de desarrollo. Por ello, se hace necesario cualificar a los docentes para una transformación social, económica y cultural dentro de un mundo de amplia globalización.

Antecedentes internacionales

Mendivil (2016) en su investigación “Efectividad de las capacitaciones en el mejoramiento de la GP de los docentes” tuvo como objeto primordial demostrar que los ciclos de capacitación inciden muy significativamente en optimizar la gestión del conocimiento de la plana docente. El método aplicado fue transversal. Se validó la hipótesis a través de la estadística de Kolmogorov-Smirnov, mostrando 0.86 alta y aceptable. Llegó a concluir que el programa para capacitar a la plana docente ayuda a optimizar la gestión del conocimiento y la labor educativa asociándola con la calidad educativa; para realizar las fases de capacitación se han establecido acuerdos con otras universidades extranjeras.

Mendoza (2016) sustentó el estudio “Relación entre la práctica de valores y la formación de líderes universitarios, La Habana, Cuba”. El objeto primordial fue establecer el

grado de asociación entre la práctica de valores y la formación de líderes universitarios. La hipótesis general formula que existe una asociación muy estrecha entre la práctica de valores y la formación de líderes universitarios. El investigador trabajó con una muestra de 32 estudiantes con cualidades de líder, las herramientas utilizadas fueron la encuesta y una guía de observación. Los resultados se procesaron con el SPSS que arrojó un rango de 0.85 alto positivo. Sus conclusiones más significativas son: Un estudiante que practica los valores de honestidad, veracidad y solidaridad tiene ventaja sobre otros que no los practican; la formación de un líder universitario tiene como ingredientes principales su formación personal y académica, el sello inconfundible de su personalidad y las cualidades comunicativas.

Medina (2008) presentó la tesis “Desarrollo del clima institucional y calidad de gestión académica en las universidades públicas, Antofagasta, Chile”. El objeto primordial fue identificar y describir el grado de incidencia del clima institucional en la calidad de la gestión académica en las universidades públicas. La hipótesis general señala: el desarrollo del clima institucional incide positivamente en la calidad de la gestión académica de las universidades públicas. El método es explicativo, y transversal-retrospectivo es decir los fenómenos busca posibles explicaciones a las situaciones presentes. La muestra fueron dos universidades públicas: la de Antofagasta y Valparaíso. Empleó como instrumento el ISO 9000. Las conclusiones a las que llegó son: el liderazgo de las autoridades universitarias contribuye significativamente en generar un clima o ambiente estable y agradable que favorece el desarrollo de los estudios académicos y las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva son elementos básicos para lograr una gestión académica de calidad.

Whitmore (2018) sustentó su estudio: “Evaluación de la Universidad Empresarial como formadora de líderes de clase mundial, Estado de Utah, EEUU”. El objeto primordial del estudio fue determinar el valor multifuncional de la universidad empresarial en la generación de líderes como una fuerza social de clase mundial. Para comparar la hipótesis

general: la universidad cualifica en mayormente a los universitarios líderes para una incorporación laboral en el contexto de la globalización. En el marco teórico se describe que la universidad empresarial, nace en los 80 del siglo XX con la orientación estratégica para la gestión del aprendizaje y el desarrollo tecnológico de los empleados de una empresa. Esta capacitación se realiza anualmente con evaluaciones de los estudiantes midiendo sus competencias tecnológicas en el saber hacer y en su capacidad de liderazgo como un conjunto de logros que debe evidenciarse en el mismo trabajo en el que se hace hincapié al desarrollo profesional preconizado por George Habermas. En la actualidad existen algo más de 1000 universidades empresariales que se orientan a formar líderes capaces para conducir a empresas en el siglo XXI. Este objetivo coadyuva a reorganizar su fuerza laboral y estar a la vanguardia en la competitividad de los negocios empresariales gracias a la presencia de líderes gerenciales. Sus conclusiones más representativas son el avance tecnológico y demanda un cambio total en la noción de éxito de una compañía como efecto del elevado nivel de competitividad mercantil, Asimismo defiende como función fundamental de la universidad empresarial el saber emprender y guiar una compañía, la que se fundamenta en la formación de líderes que saben gestionar manejar una compañía, a futuro se vislumbra que la universidad en este centenario, se encaminará a la cualificación constante de sus estudiantes con características netas de liderazgo.

Batista (2018) presentó su estudio “Relación entre liderazgo y gerencia educativa en las universidades públicas de Valparaíso, Chile”. El objeto primordial fue determinar el nivel de relación entre liderazgo y gerencia educativa en las universidades públicas de Valparaíso. Teniendo como hipótesis: en las universidades públicas de Valparaíso se ejerce el liderazgo autoritario en la conducción gerencial de los procesos académicos. Se encuestaron a 360 universitarios. Conclusiones importantes: se ejerce el liderazgo autoritario para tomar el poder político de la universidad, descuidando el aspecto académico y social de

los estudiantes y se enfatizan las prácticas autoritarias del liderazgo como un aseguramiento de los cargos de las autoridades universitarias que buscan más el bien e interés personal.

Bases teóricas

Marco histórico del liderazgo

Se entiende por liderazgo, a alguna característica de la vida social en la que, unos continúan a otras que toman el rol de dirigir el equipo. Bajo esta diversidad de enfoques, a partir de diferentes doctrinas se ha tratado de identificar y clasificar los rasgos de líderes históricos, en las sociedades y las organizaciones.

A través de los tiempos hubo inquietud constante por el hombre extraordinario, en un inicio por creerse era mandado por los dioses, luego como poseedor de un plan político definido, enaltecido por un mecanismo propagandístico (Julio César, Octavio Augusto). Posteriormente se divulgó la teoría del gran hombre, líder, superhombre, principales personajes históricamente.

El Renacimiento es un buen antecedente, en el cual se puede recordar: al Príncipe de Maquiavelo y su Razón de Estado y buen gobierno, diversas teorías empezarán un enfoque dirigido no necesariamente en las cualidades sino en las acciones conductuales que debe llevar la labor del dirigente del grupo. Lo expuesto se identifica con la era de la Revolución Industrial con las investigaciones de Taylor (1911) y su desvelo por conseguir la productividad máxima de las empresas.

Mayo (1933) con sus investigaciones introdujo mejoras de índole tecnológico con la finalidad de mejorar la producción, pero básicamente se centró en el aspecto humano en el entorno laboral. En base a ello se creó la Escuela de las Relaciones Humanas, en la que el líder realiza la labor de posibilitar la colaboración para lograr los objetivos, así como cubrir los requerimientos de los sujetos.

Los prioritarios temas de estudio fueron:

- a) El primero centraba la atención fundamental en la labor (producción).
- b) El segundo planteaba los intercambios personales (las personas) como el centro del interés.

Sobre la base de ello todas las teorías empresariales, en nuestra especial las del liderazgo, se fundamentan en estas dos posiciones.

Uno de los aspectos básicos del líder es su habilidad para incentivar, motivar y generar responsabilidad e identidad hacia los fines y metas de la organización o institución. Estas cualidades guardan estrecha relación con las señaladas en el liderazgo transformacional.

Ortiz (2013) sostiene que:

La diferencia básica de las teorías del liderazgo tradicional, se centran en identificar principalmente los procedimientos racionales, mientras que las teorías del liderazgo transformacional puntualizan las emociones, sentimientos y valores de los adeptos con la particularidad de que tanto el líder y subordinados se apoyan recíprocamente para lograr mayores índices de moralidad y motivación. De este modo, un líder transformacional amplía y acrecienta el interés de los adeptos generando cambios radicales en las convicciones y en la conciencia de los subordinados logrando en ellos desarrollar el interés personal y el bien del grupo. (p. 45).

Marco filosófico

En la sagrada Biblia, el líder representa al hombre temeroso y servidor de Jesús, en el escenario bíblico el liderazgo no presupone tener poder, honor, reconocimiento, prestigio, o ventajas propias, al contrario, es servicial, sin oprimir, alienta e incentiva, aprecia a sus semejantes como hermanos más no como objetos, sin explotarlos, realiza una reflexión y actúa según la voluntad de Dios. Jesús representa el verdadero modelo de valores y liderazgo,

vino para servir y no ser servido, al practicar este principio el ser humano se ennoblece. Un líder no solo debe poseer la cognición teórica y práctica, sino que fundamentalmente debe tener comunión con Jesucristo para la toma de decisiones. “No es fácil ser un líder, ante las dificultades que se presenten siempre se debe recurrir a la fuente de sabiduría de nuestro Padre Santo, fortaleciéndose con la oración e iluminados se dará solución a las problemáticas empresariales”, (White, 2013, p. 322).

Marco legal

Está fundamentado en:

- ✓ Ley General de Educación (24 de julio del 2003)
- ✓ Ley que modifica el artículo 36 inciso A de la Ley General de la Educación (16 de diciembre del 2003)
- ✓ D.S. N° 11-2012-ED. Regmt. de la Ley N° 28044
- ✓ Ley N° 29944. Ley de Reforma Magisterial
- ✓ Reglamento Interno de cada I.E. de primaria de la red N° 03 de la UGEL de Matucana.
- ✓ Proyecto Educativo Institucional de cada IE de primaria.

Marco teórico

Liderazgo transformacional

Concepto de liderazgo transformacional. Constituye “un nuevo estilo de liderazgo que busca cambios valiosos y positivos en los subalternos. El líder transformacional **acrecenta la** motivación, la moral y el desempeño de sus adeptos” (Stoner, 2016, p. 220).

De acuerdo con ciertas teorías, el liderazgo transformacional simboliza una reforma del realce del capital financiero a centrarse en el capital humano. En esta filosofía la

estrategia, estructura y pensamiento de sistemas son sustituidos por el propósito, proceso y pensamiento de las personas pasando a ser un liderazgo de propósito.

Los líderes transformacionales, comúnmente, conocen su potencial más que el resto de los sujetos. Aparentemente saben su propósito en la vida con más rapidez y tratan de renovar a través de un liderazgo activo. Con el fin de determinar el fundamento del liderazgo transformacional, citaremos algunos autores:

El líder transformacional “reconoce y potencializa a los integrantes de su organización y se encamina a convertir las voluntades, emociones, actitudes y conocimientos de los adeptos, reformula las estructuras e influye en la visión y misión de la organización para lograr cambios sustantivos” (Bennis, 2015a, p. 322).

El liderazgo transformacional convierte el estado de las cosas al conectar con los adeptos la problemática en el sistema actual y una perspectiva interesante de una nueva organización. El liderazgo transaccional intenta ser estable en una organización inmersa a través de permutas económicas regulares y sociales alcanzando objetivos específicos recíprocos.

Desarrollo del concepto. Burns (2017) sostiene que: ¿cómo saber el nivel de influencia que ejerce el líder transformacional en sus adeptos? En primer lugar, hay que percibir la confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y que lo seguirán más de lo deseado. El líder convierte e inspira a sus adeptos por la simpatía, las habilidades intelectuales y cualidades individuales. Los adeptos reconocen que el líder propone nuevos estilos de trabajo, es capaz de encontrar nuevas oportunidades **ante las** amenazas y encuentra el camino de salir del **atolladero modificando** el contexto. (p. 83).

Hoy en día, las organizaciones no pueden eludir el impacto de la globalización, que se percibe con más fuerza, lo que las obliga a hacer frente a la multiplicidad cultural de sus empleados, incluyendo a sus grupos de interés, cuyo comportamiento invariablemente está

condicionado por la cultura. “Los juicios y valores de los individuos establecen el nivel de cultura organizacional, empresarial y social, y que directa o indirectamente impactan en los estilos de dirección y su desempeño en su organización” (Bradley, 2014, p.152). De modo, que estudiar a “los líderes deberán comprender y cultivar las habilidades necesarias para adaptarse a las múltiples culturas con las que tendrán que interrelacionarse orientando su capacidad de adaptación cultural, así como la habilidad intelectual y psicológica de los líderes que les permitirá trasladarse de un lugar a otro” (Hermosilla, 2016, p. 273).

Enfoques.

Liderazgo transformacional según Bass. Es el gestor de este nuevo paradigma de liderazgo en 1985 planteando al igual que otros autores y cooperativizándolo para crear una línea de investigación acerca del liderazgo transformacional". “Este se ubica entre los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con características propias que se orientan a la colaboración y la adaptabilidad en la organización,” (Bryman, 2015, p. 124).

Bass (2015) refiere que “el liderazgo transformador es una evolución del transaccional que involucra:

- 1) Carisma (crear una visión).
- 2) Inspiración (motivar para altas expectativas).
- 3) Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los adeptos).
- 4) Estimulación intelectual (proveer ideas y enfoques innovadores).(p. 154).

Liderazgo transformacional según Leithwood. Refiere que es “el movimiento innovador y moderno en las organizaciones educativas que aprenden frente a los retos y a los desafíos a superar en el futuro, entendiendo que el liderazgo tradicional ya es considerado como obsoleto y que ahora es insuficiente” (Leithwood, 2010, p. 277).

Por ello, el liderazgo transformacional resulta coherente con el desarrollo y desempeño de la organización (esto implica una visión objetiva, aporte del trabajo colaborativo, participación en las diversas modalidades del liderazgo orientados a la superación profesional de los profesores), sobre las que el liderazgo tradicional no aportaba nada constructivo.

Leithwood (2010) propone de manera muy oportuna y adecuada la síntesis de las características de la práctica del liderazgo transformacional específicamente para una organización educativa, estas se dan en cuatro ámbitos:

- 1) Finalidades (expectativas compartidas, interés consensuado, y necesidades globales).
- 2) Adeptos (soporte personal, agudeza intelectual, proyecto de vida profesional).
- 3) Estructura (responsabilidad descentralizada y profesores autónomos).
- 4) Cultura (fomentar un cuerpo de cualidades culturales genuinos y participativos) (p. 57).

Cuando una persona es calificada como un líder, es debido que evidencia un conjunto de características que no pocas personas han tenido la virtud de haberlas desarrollado, son personas que muestran determinados atributos que les posibilita gozar de la fe de sus adeptos, son personas que han logrado la confianza de sus adeptos, y que irradian la certeza y poder para generar cambios sustantivos y permanentes, que se concreta en la realización de labores que permiten estar en concordancia con sus expectativas, intereses y necesidades.

El rol del líder transformacional representa:

- 1) Que el líder también cambie a niveles de mayor jerarquía tanto en su estilo de vida, en sus palabras, actitudes, conocimientos y pensamientos.

- 2) El liderazgo necesita una reingeniería enfocada a las cualidades mentales. El liderazgo contiene en sí, una nueva visión para convertirla en acción dinámica que motive en los adeptos a lograr cambios.
- 3) El verdadero líder nunca atenta contra la libertad humana, la defiende y la acrecienta.
- 4) El líder comprende el milagro, misterio y necesidad transformadora.

El líder transformacional en educación. Ejercer el liderazgo en educación es un arte y poder desarrollarlo demostrando cualidades personales y profesionales” (Adair, 2010, p. 393). Para esta práctica ahora hay técnicas y principios basados específicamente en la atención y labor permanente con el dependiente. Esto da lugar que la presencia del directivo líder se percibe desde la cultura, juicios y valores personales, porque este debe liderarse para mostrar una conducta aceptable frente a sus adeptos.

Campoverde (2015) afirma que:

El director líder eficaz surge mostrando una perspectiva diáfana de lo que sería su institución educativa, capaz de contagiar ese enfoque e incentivar a su plana docente a lograrla; cuentan con altas perspectivas de docentes y estudiantes y se involucran en planes formadores. Se preocupan en el empleo eficiente del tiempo y los recursos supervisando el desempeño cuyos resultados serán considerados para conducir el plan docente (p. 133).

En el sistema educativo se sostiene que “la multivariada exigencia de la sociedad que le impone al docente, hace conveniente que el directivo cuente para su rendimiento laboral con las capacidades del liderazgo transformacional, que posibilite motivar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades en sus docentes” (Cortina, 2015, p. 77). Esto obliga a propiciar innovaciones, renovaciones y actualizaciones en las instituciones educativas y, principalmente a fomentar el trabajo en equipo en la que pueda formarse una comunidad

educativa que haga posible la fortaleza del grupo, la congruencia de las expectativas, propósitos y compromisos de los adeptos.

Dimensiones del liderazgo transformacional. La gama completa de liderazgo transformacional la propone Bass (2015) e introduce cuatro dimensiones de un líder transformacional:

Dimensión 1: consideración individual. Cada persona es única, es su individualidad propia, entonces, el líder debe conocerlo para atender sus necesidades, para ello, debe actuar como un guía o entrenador que atiende los intereses, necesidades y expectativas de sus adeptos. Brindar apoyo, mantener una comunicación horizontal y atender los retos de sus adeptos, es la tarea básica del líder. Esto significa que debe respetar y escuchar el aporte al grupo de cada seguidor. El líder debe saber que sus adeptos tienen la voluntad y las expectativas de superación individual y que están motivados para cumplir sus tareas. Este atributo, es un elemento que exhibe el papel de orientador que con regularidad asumen los líderes transformacionales. El líder trata a sus adeptos como individuos y emplea la guía de desarrollo que da respuesta a los intereses inquietudes de los mismos.

Dimensión 2: estimulación intelectual. Es el nivel en que el líder se encarga de los riesgos y desafíos, y demanda ideas a sus adeptos. El líder con esta característica incentiva y promueve el ingenio en sus adeptos para alcanzar los propósitos organizacionales. Los adeptos cuentan con la opción de preguntar, pensar intensamente respecto a los problemas y ensayar metodologías más eficientes y eficaces para ejecutar sus tareas. El incentivo intelectual detalla el modo de razonamiento creativo y fuera del plano del líder. El líder alienta a los adeptos a tratar los problemas pasados y los del entorno familiar de forma novedosa. Al incentivar los modelos de razonamiento innovadores en los colaboradores, este estimula a los adeptos a cuestionar sus propias convicciones y aprenden a ser resolutivos frente a los problemas.

Dimensión 3: motivación inspiradora. Es la cualidad del líder para articular una perspectiva que es viable, estimulante y útil para sus adeptos. El líder y sus adeptos afrontan un reto, incentivados por un elevado grado de motivación, este debe transmitir entusiasmo y facilitar el sentido de la labor a ejecutar. Los adeptos deben sentir la obligación de tener una gran meta con el fin de estar motivados para actuar. La inspiración del líder detalla la manera entusiasta de como trasmite un objetivo o escenario favorable que se pueda difundir. El líder transformacional utiliza razonamientos idealistas para detallar lo que el equipo puede conseguir. Luego, los adeptos apasionados son incentivados con el fin de conseguir las metas propuestas.

El liderazgo con perspectiva futurista se fundamenta en la capacidad y destreza de comunicación que permite que se precise y motive a la acción. Es así, que ellos están disponibles para esforzarse en sus labores, también se les anima e incentiva con mucho entusiasmo sobre el futuro y sus competencias.

Dimensión 4: influencia idealizada. Es el nivel más relevante del liderazgo transformacional. El líder guía las emociones de los adeptos, optimiza sus competencias de desempeño mostrándose como modelo ante ellos. El emular al líder confiados y seguros, permite la identidad de los adeptos con los fines organizacionales, aplicando estas conductas para proceder eficazmente aun cuando el guía está ausente. Los líderes transformacionales con personalidad cuentan con la competencia para prosperar un enorme potencial emblemático el cual se emplea para incidir en los adeptos, quienes se identifican con su líder.

El liderazgo en el sistema educativo. Las instituciones educativas están conformadas por la comunidad educativa que está constituida por los docentes, padres de familia, estudiantes y autoridades. En este sistema se necesita una persona que asuma la dirección de la organización con relación a las metas y objetivos que se ha establecido. El líder pedagógico es la persona que convoca, motiva, guía y conduce las actividades de la comunidad educativa para optimizar los procesos propios de su labor pedagógica, y

generalmente esta responsabilidad lo asume el director. El equipo directivo que en las instituciones educativas está constituido por el director y subdirector, y tienen la responsabilidad de desarrollar políticas coordinadas para propiciar y lograr alcanzar los fines pedagógicos y de la comunidad educativa.

En la sociedad actual de un mundo tecnológicamente globalizado, el liderazgo es una condición para todos, no solo para los directores y plana docente, es la formación se adquirirá en la escuela y el día a día, la cual se aplicará con calidad y eficiencia profesionalmente, (Fiedler, 2011, p. 263).

Con relación a “la formación académica, viene a ser el desarrollo de la cognición sobre gestionar, gerenciar, administrar, planificar, de estímulo inspirador, interrelaciones y capacidad comunicativa; dimensiones del liderazgo en una institución educativa”, (Adair, 2010, p. 307).

A ello se suma que “la dinámica de un grupo social, en la que se construyen obligatoriamente las relaciones humanas. La sociedad ha diversificado el liderazgo y ha vivenciado las repercusiones en toda clase de relaciones como: permisiva, democrática, autocrática y paternalista” (Valcárcel, 2008, p. 308).

El liderazgo en la institución educativa. La gestión de una IE cuenta con dos elementos fundamentales: el liderazgo que implica identificar y sostener los propósitos de la IE, comprender aquellos, protegerlos, regular los problemas en el momento que se presenten y las decisiones que se apliquen sean adecuadas y efectivas. Por su lado la gestión consiste en el sostenimiento de la IE con imagen de responsabilidad y eficiencia. Tiene la finalidad de asegurar la ejecución de decisiones planificadas, el empleo eficiente de los recursos y sustentarlos cuando le solicite la dirección.

El liderazgo en la institución educativa convierte los requerimientos, las ambiciones y virtudes de los participantes partiendo desde una perspectiva personal al interés grupal.

Profesa la creación de confianza para generar una responsabilidad solida con un propósito colectivo en la IE.

El director líder produce exaltación, poder e incentivo, lo cual motiva que la plana docente realice esfuerzos individuales relevantes en favor de las metas y su rendimiento sea con entrega total.

Un líder en el sector educación, habitualmente, posee una percepción más amplia del valor de los integrantes de su organización.

El líder educacional genera una transformación benéfica y afirmativa en los integrantes de una IE. Siendo este participativo se focaliza en la transformación de los integrantes de la institución, incentivándolos a cooperar entre ellos, a ver por los otros y a valorar a su institución como un todo. El líder incrementa aumenta el estímulo, la ética y el rendimiento de la plana docente y estudiantil, (Stoner, 2016, p. 151).

El líder directivo construye una perspectiva para la I.E. transmitiéndola al grupo para conseguir su aceptación y responsabilidad. Este se esmera en identificar y reforzar a su plana docente y estudiantil de la escuela y se recomienda a modificar las tradiciones, actitudes y sentimientos de sus maestros e incide en la cultura organizacional a transformarla, (Bennis, 2015b, p. 106).

Este líder y su plana docente transforma los problemas de la institución educativa con una perspectiva interesante para darle una renovada organización de su institución, intenta asegurar el equilibrio en la institución educativa a través de intercambios pedagógicos, culturales y sociales que posibiliten lograr los propósitos planteados en beneficio de la totalidad de los actores de la institución educativa.

Liderazgo y Comunicación en la Institución Educativa. La competencia de comunicación integra la habilidad para instituir relaciones comunicativas legítimas y prácticas con los participantes integrantes de la IE: directores, plana docente, estudiantes y empleados administrativos. En resumen, es saber comunicarse apropiadamente, para lo cual se debe tener una excelente destreza de comunicación verbal y no verbal, tanto del emisor como del receptor.

“Todo docente líder debe revisar los cinco retos básicos en la comunicación exitosa: información explícita, canales apropiados, retroalimentación rápida, dialogo constante con las demás personas de su entorno, e innovación y uso de las Tics” (Clampitt, 2005, p. 109).

La comunicación en una institución educativa, llamada también comunicación organizacional, es el punto fundamental para el triunfo de la institución educativa; una excelente comunicación es igual a eficacia, organización y coordinación y una mala comunicación sería el antónimo de las mencionadas.

“La habilidad del docente para comunicarse en la IE, sería en un entorno seguro, confiable y una intercomunicación con afinidad, sincera, clara, introspectiva, deferente y colaborativa con el equipo de trabajo”, (Cervantes (2007).

Liderazgo y las relaciones interpersonales en la institución educativa. El ser humano es nativo sociable, para su desarrollo personal requiere socializarse con sus semejantes, es incapaz de sobrevivir no puede sobrevivir sin el apoyo de otros, tiene que estar en “El hombre es un ser en continua interacción con la naturaleza, consigo mismo y con sus semejantes. Propende congregarse en colectivos, en el que se conoce propiamente, existe un aporte reciproco; hay una transición de una relación individual a lo colectivo,” (Jersild, 2000, p. 241). De esta manera cuando los hombres se encuentran y se relacionan, forman sociedad, como la totalidad de las relaciones que se estructuran y se definen en relaciones sociales; a

pesar de ello, son las relaciones intrínsecas las que posibilitan determinar el tipo de sociedad en que se ubican las personas.

Ante el hecho de las interrelaciones sociales, la sociología se ocupa de ella, profundizando y desarrollando teorías que sean capaces de esclarecer estas manifestaciones de la sociedad. A pesar de ello, esta disciplina no es la única que investiga la interrelación humana, la filosofía social, historia, ciencias sociales, política y economía.

En el ámbito educativo las interrelaciones se dan entre:

- 1) La dirección y la plana docente hacen posible que la IE prospere, puesto que la guían al logro de las metas proyectadas a través del dinamismo y la toma de decisiones.
- 2) Los maestros que se interrelacionan, prioritariamente en equipo deciden acerca de ¿qué enseñar?, ¿para qué enseñar?, ¿cómo enseñar?, ¿con qué enseñar? y para terminar ¿cómo evaluar? Consiguiendo incorporar opiniones y principios que ayudan en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- 3) La interacción entre los maestros y los educandos se debe dar en el contexto del respeto y confianza recíproca, con el fin de conseguir prioritariamente la motivación por el aprendizaje de parte del estudiantado.
- 4) En el entorno estudiantil, estas relaciones posibilitan una coexistencia de paz, en la que estos intercambian opiniones, exponen su solidaridad, en resumen, practican sus valores, alcanzando el desarrollo individual y en conjunto.

Liderazgo para el trabajo en equipo. “El director o los docentes deben ser los líderes o conductores para lograr la transformación esperada que han de experimentarse en las IE como una manera de trabajar más colaborativa y cooperativamente,” (Kozlowski, 2006, p. 322).

Si en el pasado la labor pedagógica podía organizarse individualmente, actualmente dos o más docentes necesitan interactuar para lograr mejores resultados de aprendizaje. Lo

complejo del sistema educacional involucra laborar mediante metas comunes, basados en actividades logradas o cargos predefinidos. La enorme diversidad global de la educación e innovación establece distintos contextos que necesitan distintas competencias, altas escalas de cognición, respuestas inmediatas y flexibilidad. Todo ello se podría desarrollar a través del trabajo en equipo.

Liderazgo en la toma de decisiones. Está en el aspecto unipersonal se distingue cuando el directivo o docente asume el liderazgo para enfrentar y optar por una resolución individual o grupal a la problemática presentada en la institución educativa. Esta toma de decisiones bajo consenso incluye la dinámica de los integrantes de la IE.

Por su parte, lo denomina como el proceso para reconocer y resolver un problema determinado.

“En la toma de decisiones lo importante de una elección es el procedimiento a cumplir, por ello es necesario valorar las opciones de procedimiento, de lo contrario no se podrá tomar ninguna decisión, por ello es prioritario conocer, comprender, analizar el problema, para de esta manera hallar la solución,” (Stoner, 2016, p. 228). En ciertos casos, dado lo sencillos y rutinarios, este proceso se desarrolla de forma implícita, solucionándose velozmente, en el ámbito educacional incidirá en el éxito o fracaso de la IE.

Liderazgo para lograr calidad educativa. “La calidad educativa es el grado en que se atribuye valor, excelente, bueno, normal o mediocre al servicio de una IE. La calidad de los servicios educativos es un constructo evaluativo complejo sustentado en la contemplación común 3 dimensiones interdependientes: funcionalidad, eficacia y eficiencia”, (Collado (2015).

Por otro lado, “la calidad es el valor que se le atribuye a la habilidad de liderazgo de los directivos y docentes, para ello, tiene que ser efectiva, competente, funcional, base de las transiciones sociales, lo cual se evidencia en los países del primer mundo, donde la calidad de

la educación se administra exitosamente” (Dale, 2018, p. 82). Con el fin de concordar este tema, se ha propuesto que “La calidad educativa en cuanto a los servicios, atañe a las relaciones, la comunicación y los procesos y esto es parte de la calidad de los servicios. Transforma la sociedad y está asociada a valores, prejuicios, estereotipos, actitudes, motivos y comportamientos” (Aguerrondo, 2007, p. 114),

Liderazgo para promover la investigación científica en la institución educativa.

Se efectúa la investigación en la IE para producir transformaciones, para analizar la cognición científica integrado por la prueba, la experiencia y la percepción y para producir nuevos conocimientos que permitan una óptima formación de los estudiantes. Por ello, mejorar la educación es emplear la investigación para la metamorfosis de la educación renovando los conocimientos y praxis educacional, teniendo como objetivo buscar una comunidad justa, libre y una plana docente más independiente capaz de generarla. “La ausencia de la investigación conlleva a la ausencia de conocimiento, provoca costumbre, automatismo, replica, sujeción y paralización” (Caballero, 2016, p. 231).

La praxis de la investigación científica en la IE, beneficia, primeramente, el formar maestros investigadores competentes que enseñen a las nuevas generaciones, en los cuales se inculcara la vocación por la investigación. En segundo plano, para hacer frente y solucionar los obstáculos que aparezcan en la IE, por lo cual es prioritario fomentarla con la misma fuerza con la que se impulsan otros elementos del desarrollo.

Gestión educativa.

Marco histórico de gestión educativa. Es fundamental que la GE en su evolución del pensamiento administrativo educacional en América Latina se orienta en por la concepción teórica de las ciencias sociales aplicadas. “Las propensiones modernas en la GE, deben recoger los beneficios que le brinda las lecciones del pasado, para lograr compromisos

en dar solución a la problemática actual y visionar para adaptarse a los requerimientos, intereses y expectativas posteriores, es necesario comprender que hoy se está creando una nueva obra político-pedagógica en permanente construcción” (Casassus, 2010, p. 173).

Una de las conquistas de las investigaciones realizadas durante estos postreros 15 períodos es la teoría del paradigma multidimensional de GE, basada en la renovación de la cognición pedagógica y administrativa logrados en el trayecto histórico de la educación en América Latina.

Los modelos de GE a través de la historia, concebidos dialécticamente se da en términos de gestión para el desarrollo económico, en eficiencia para la gestión pedagógica, la eficiencia política y el crecimiento cultural, estos en la actualidad son los componentes constitutivos del paradigma heurístico y praxeológico de la gestión educacional que nace del empeño de la síntesis teórica en la experiencia en América Latina de GE en el contexto internacional.

Esta restauración teórica ha exigido el desarrollo de una óptica disciplinaria interna para poder exponer las incidencias en el ámbito económico, político, cultural y pedagógico en la gestión de la educación. Sin embargo, la realidad muestra que esta tarea ya ha comenzado. “Es importante señalar que el modelo multidimensional, descrito en su modo inicial es una propuesta heurística y praxeológica, es una teoría en construcción constante, y constituye un esmero de crecimiento intelectual que anhela cubrir los requerimientos del sector educacional” (Casassus, 2010, p. 188).

El camino de valoración crítica de la realidad de la educación como un conjunto de propuestas eficaces en una gestión en conjunto en las aulas, es aún es un reto para la GE. Los opinólogos críticos basándose en el legado de Paulo Freire, tratan de que sea una construcción dialógica de GE que comprenda a la educación en su totalidad y se oriente a lograr una educación de calidad.

Concepto de gestión educativa. Es conveniente describir el concepto siguiente:

Definición de gestión. Koontz O'Donnell (2005) afirma que:

Es la acción y la habilidad de gestionar algo. Con relación a este punto, se puede decir que es la realización de actividades que posibilitan la ejecución de una transacción de índole empresarial, comercial o institucional de un propósito individual o colectivo. Se llama gestión, al debido y manejo útil de los recursos que cuenta una organización, empresa o institución como los pueden ser: los grupos políticos, confesionales, empresariales, instituciones educativas, instituciones públicas, ONG, etc. El concepto gestión implica una serie de labores, que habitualmente esta direccionada al uso de los recursos, con la intención de lograr máximos resultados o rendimientos (p.349).

Otra concepción sobre el término gestión es la que nos posibilita considerarla como “la estrecha asociación con el “Management”, que es un concepto anglosajón que se conoce en el castellano como dirección, organización y gerencia”, (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2011, p. 192).

También, hay otras formas de comprender la gestión y que definirla proviene de muchos años precedentes. Encontramos en “La República de Platón” que esta se percibe como un acto autoritario, asimismo en La Política de Aristóteles, es observada como un acto democrático, (Loera, 2013).

A pesar de ello, la gestión, comprendida como un compuesto de ideas medianamente estructurada, es reciente. Los precursores actuales se remembran a mediados del siglo XX. Para unos cuantos, “la gestión se refiere a los elementos de una organización, su estructuración, su vínculo con la administración”, (Fayol, 2008, p. 288).

El concepto de gestión es la capacidad, de organización de los recursos, de una persona o de un equipo con el fin de lograr los resultados planificados. “Puede concebirse como un arte que posibilita anticipar activamente y en forma participativa algún cambio, con

la intención de generar innovaciones en las estrategias que posibiliten avalar el futuro esperado de una institución; es un modo de dirigir esmeros y recursos para lograr objetivos establecidos en la etapa de la planificación”, (Mintzberg, 2009, p. 273),

Según Casassus (2010) cuenta con tres amplios campos de significado y de aplicación:

En primer lugar, establece una estrecha asociación con la acción, siendo en este caso la gestión como el hacer de manera esforzada y eficiente por un individuo o un conjunto de individuos para conseguir un propósito; es un conglomerado de acciones para lograr un objetivo establecido con anterioridad. Esto significa que del accionar usual y cotidiano de las personas, se selecciona a una persona para que en representación de los demás se dedique a la gestión como procedimiento activo y secuencial se avoque a lograr el objetivo establecido, se le llama gestor y su misión es gestionar.

En segundo lugar, se da en el campo de la investigación, en el que se establecen las acciones o procesos formales y sistemáticos para generar conocimiento de los procedimientos evidentes en la práctica, para más tarde poder describirlos, comprenderlos y explicarlos. En consecuencia, la gestión es un objeto de riguroso análisis de los investigadores que se abocan a comprender, nuevas formas y fronteras de conceptos, estrategias para analizarlas. Hacer investigación sobre el concepto gestión es establecer diferencias y semejanzas de los patrones que las personas hacen de las pautas y de los procesos de acción gestora, esto es posible mediante el estudio analítico y crítico de su comprensión, sustentados en teorías, enfoques y concepciones. En el tiempo se han creado términos cada vez más especializados que diversifican los modos de accionar y de actuar de los individuos; por esta razón han surgido los conceptos de gestión democrática, administrativa e institucional, entre las más significativas.

En tercer lugar, es el de la creación, de la innovación y el desarrollo de la gestión, por ello es posible crear nuevas formas de gestión y que obviamente tienen el objetivo de mejorarla o cambiarla, a fin de fortalecer la actividad y para convertirla en más competente, puesto que emplea eficientemente los recursos habidos; es efectiva, puesto que alcanza los objetivos esperados y los propósitos buscados, y es oportuna, puesto que es propicia al ámbito y a los individuos que la conducen (p.275).

Concepto de gestión educativa. La GE es un conjunto de acciones educativas asociadas con la orientación, creación, motivación, supervisión y unificación de los esfuerzos humanos, recursos materiales y económicos, organizados coherentemente para cumplir objetivos preestablecidos en el sistema educativo. “La GE consiste en formular y desarrollar acciones que hagan funcionar eficientemente el sistema educativo y que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean significativos para atender a las particularidades. Intereses y aspiraciones del estudiantado y de la comunidad,” (Farro, 2016a, p. 182).

La GE tiene como función básica crear y mantener en la IE, tanto la organización y estructura administrativa y pedagógica, así también como los procedimientos de vida democrática, equitativa y eficiente, a fin de que el estudiantado, plana docente y el total de la sociedad puedan desarrollarse como personas holísticas, responsables y con capacidades propias. “La GE es conceptualizada como la competencia de administrar los recursos en las IE y la ejecución de herramientas, técnicas y métodos para la consecución eficiente de los resultados esperados” (Minedu, 2015, p. 45).

Madera (2016), sostiene que la GE es:

Un conglomerado sistémico de principios, procedimientos, acciones, técnicas y recursos fundamentales para conseguir resultados eficaces y efectivos en la aplicabilidad de los albores educativos predeterminados. El éxito de los directores, plana docente y estudiantil de cualquier IE requiere compromiso y motivación para

lograrlo. Como proceso social posibilita: (a) establecer metas y objetivos, (b) determinar la organización con los recursos pertinentes para conseguirlo, (c) ejecutar normativas que guíen al normal funcionamiento de la IE, (d) enlazar los planes, proyectos y actividades establecidos con los recursos humano, material y económico, (e) promover procesos de seguimiento y control oportunos, objetivos y transparentes y (f) establecer una GE humana pero organizada (p. 274).

Principios de la gestión educativa. La GE requiere como fundamentos el aporte de algunos principios generales y adaptables que le permitan ser ejecutados en realidades diversas. Estos principios son pautas o reglas sobre las que la GE es activada y desarrollada gracias a la participación de los directivos y docentes que las planifica y las acoge para aplicarlas en las múltiples circunstancias a las que cada IE hará frente. Aravá (2008) sostiene que los principios básicos son:

- El eje central de la gestión son los estudiantes.
- Definición de la jerarquía y autoridad claramente establecida para garantizar su desarrollo en la IE.
- Establecer con precisión quién y cómo se adoptan las decisiones, señala las responsabilidades de cada agente educativo.
- Precisión clara en la determinación de los canales de colaboración, con la finalidad de que los objetivos institucionales se cumplan a cabalidad.
- Situar al personal según sus competencias y especialidades, considerando sus capacidades y habilidades de los directivos y docentes.
- Comunicación permanente y precisa para optimizar la coordinación de acciones.
- Generar un clima que fomente una cultura de buena convivencia para facilitar el desarrollo efectivo del aprendizaje del estudiantado y favorecer las óptimas relaciones interpersonales.

- Aplicación de un sistema de control y evaluación efectivo y pertinente para la optimización de las acciones predeterminadas y para ser corregidas mediante la toma de decisiones necesarias (p. 201).

Para una excelente GE, se recomienda que los directores y plana docente de la I.E., tengan plena cognición extensa y profundamente de los elementos en lo conceptual y procedimental de GE, pero lo cual es indispensable que estén instruidos y tengan las competencias suficientes mediante estudios de post grado o especialización administrativa. La participación de directores y plana docente sin competencias generará ineludiblemente un retroceso en el nivel académico, desinterés y lento avance educacional del estudiantado.

Áreas de la gestión educativa

Planificación. La UNESCO (2011) define la planificación educativa como un proceso constante y sistémico en la que se ejecutan y coordinan las metodologías de investigación social, principios y técnicas de la educación, de la economía con el fin de brindar una buena educación a la sociedad, con objetivos y en fases claramente determinadas.

Garro (2016) menciona que:

Por su parte Farro (2016b) la define como:

“Una actividad preventiva con el fin de establecer políticas, prioridades y costos del sistema educacional considerando el contexto político y económico, por otro lado, las probabilidades del sistema los intereses de la nación y la de los estudiantes a los que se dedica” (p. (p. 271).

Planificar en educación coincide con prever, anticipar, pronosticar, lo que se quiere y se debe hacer para alcanzar un aprendizaje de calidad en las nuevas generaciones. En el sistema educacional, la planificación puede ser: educativa e institucional. La educativa se

refiere a la planificación global de la educación nacional, regional o local; y la institucional se refiere a la planificación de la IE en alguno de sus campos.

La planificación en el ámbito educativo apareció en los años 40 como un aporte esencial y relevante en el desarrollo económico y cultural, basada en la racionalidad y objetividad de los actos para conseguir transformaciones relevantes en naciones en desarrollo.

La planificación definida en términos generales, como proceso, como método, y en relación al presupuesto es un proceso y un método que posibilita la formulación, ejecución, evaluación y control de políticas económicas y sociales. Por otro lado, como proceso comprende un conglomerado de fases a través de que se examina un escenario económico, social y cultural para decidir eficientemente.

Como proceso comprende un conglomerado de fases a través que en base a ellas se examina un escenario económico, social y cultural con la finalidad de decidir eficientemente. Por otro lado, como método es un instrumento metodológico que indica lo que se debe hacer, prescindiendo lo dispensable, lo ficticio y el azar.

Referente al presupuesto, es como un proceso que intenta adaptar los recursos a los objetivos proyectados.

La planificación de proyectos de innovación. Egg (2016) mencionó que “la creatividad es la suficiencia de generar proyectos auténticos, para usar nuevas actitudes o para hallar innovadoras salidas a los conflictos” (p. 9). En ese sentido, la imaginación del docente le posibilita generar, cambiar, transformar, inventar, organizar, diseñar y realizar diversas actividades, todo ello vinculado a la actividad da excelentes resultados que contribuyen al crecimiento de los docentes. En el terreno académico, los docentes visualizan el destino de la educación con el fin de obtener lo mejor del alumnado y de la plana docente.

La innovación, para unos cuantos viene a ser todo perfeccionamiento que se efectúa en ciertos elementos del trabajo educacional; para otros, es la reorganización estructural del sistema educacional.

Chiroque (2014) dijo “la innovación educativa es básicamente el empleo de maneras innovadoras de actuar para dar solución a un conflicto o lograr un objetivo común. (p. 54).

Los proyectos de innovación son propuestas de transformación que surgen de la parte intrínseca del profesor en los aspectos personal y profesional, en la dirección de una I.E. o en el aula, al actualizarse en el factor conceptual y disciplinario de las materias que imparte, calificándose ello en la aplicación de procesos didácticos innovadores y eficientes, y dominando técnicas e instrumentos evaluativos, dimensiones que evidentemente optimizan los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Organización. Es la segunda fase dentro de la GE, y se plantea a partir de dos enfoques:

Enfoque orgánico. Es la estructura constituida por reglamentos y estatutos que establecen una coordinación puntual y se le puede definir desde el enfoque funcional.

Hablando de la organización, Leroy (2010) la define como: “la actividad o acción de habilitar las óptimas e idóneas situaciones, o la creación de un ambiente de trabajo propicio con el propósito de conseguir las metas proyectadas y de optimizar la calidad productiva de la educación” (p. 93).

Se entiende por organización la creación de un cuerpo social que potencializa la IE, es la asociación de diversos factores los cuales empleados apropiadamente contribuyen a la consecución de las metas propuestas y se caracteriza por su labor en equipo y no singular.

La organización educativa implica tres pasos:

- a) Establecer la actividad que debe realizarse para lograr los objetivos predeterminados.
- b) Estudiar en extensión y profundidad las actividades dentro de marcos orgánico y global.
- c) Seleccionar personas calificadas e idóneas para la ejecución de las actividades planificadas.

La estructura organizacional en la institución educativa. La IE se muestra como una estructura organizacional compleja y multidimensional, por los diversos factores que la componen y la interrelación que tienen. Estudiar la estructura organizacional de una I.E., significa que, considerando diversas dimensiones, aunque es probable analizarlas individualmente, no será fácil entender el escenario actual de la escolaridad si no tenemos en consideración la interrelación entre estas, estas vienen a ser indispensables para entender la organización y perfeccionarla.

Según González (2016) toda I.E. tiene una dimensión estructural revelada por sus estructura organizacional y pedagógica. El primer aspecto se refiere a roles, funciones formales, determina unidades organizativas, equipos, claustro, departamentos y la manera en que estas se interrelacionan, reglas, normas, tipo de comunicación, reuniones, etc. distribución y uso de tiempos y espacios. Lo segundo se refiere a las características pedagógicas en planeamiento, programas, actividades etc.

Asimismo, se percibe una dimensión relacional, interpersonal sin reglamento, vienen a ser interrelaciones amicales, de compañerismo, de interés colectivo, todos ellos conforman el clima social de la I. E. y cuya figura incide en la solución de conflictos, el grado de satisfacción y participación, etc.

Finalmente, está la dimensión procesal, que se refiere a como las I.E. se desempeñan. Hace referencia a la planificación, desarrollo y evaluación las cuales, en algunas ocasiones, desarrolladas sobre orientaciones carentes de formalismo. (p. 135).

Funciones del director. Se presentan las principales acciones básicas ejecutadas por la dirección de la IE:

- Representar oficialmente a la administración educativa en la I.E
- Dirigir y delegar responsabilidades en las labores de la I.E. en concordancia con las normas en vigencia.
- Desempeñar la jefatura de la plana docente.
- Gestión del capital material y humano de la I.E.
- Llamar y liderar los eventos y asambleas académicas.
- Aprobar gastos conforme a lo presupuestado.
- Refrendar los certificados y documentos oficiales de la IE.
- Elaborar con el equipo de la IE el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Trabajo.
- Promover e impulsar las relaciones de la I.E. con otras IE del medio.
- Facilitar la información solicitada por la autoridad educativa competente.
- Proporcionar información sobre la vida de la I.E. a los distintos ámbitos de la comunidad educativa.
- Asegurar el derecho de reunión de la plana docente, alumnado, padres y personal de administración y servicios, de acuerdo con la disposición del Minedu.

Funciones del docente. En la actualidad son:

- Analizar y conocer las expectativas, necesidades e intereses del alumno y determinar el resultado de sus requerimientos;

- Planificar las sesiones. Organizar y contextualizar circunstancias mediadas de aprendizaje con estrategias innovadoras que tomen en cuenta las experiencias de (singulares y grupales) de alta capacidad didáctica y que valoren las cualidades del estudiantado;
- Diseñar el programa curricular: objetivos, contenidos, actividades, recursos, evaluación;
- Planificar técnicas innovadoras que contengan experiencias alentadoras, relevantes, participativas, globalizadoras y aplicativas;
- Dirigir al estudiantado al logro de aprendizajes significativos promoviendo la autonomía;
- Preparar recursos y materiales didácticos;
- Utilizar las TIC para facilitar las actividades de enseñanza/aprendizaje;
- Despertar el interés del estudiantado y mantenerlo de forma permanente;
- Administrar el desenvolvimiento de las clases conservando el orden;
- Fomentar la práctica de la disciplina y las normas de convivencia;
- Dirigir los aprendizajes.

Dirección. La dirección es la tercera dimensión de la GE y cuyo objetivo es propiciar el cumplimiento de las labores planeadas bajo una programación en plazos determinados, eficaz y eficientemente. En ese sentido, Farro (2016c) menciona que “por el cargo directivo cada jefe, coordinador, administrativo y docente al cumplir sus deberes pretende obtener los máximos logros en relación a la I.E” (p. 285).

También es necesario considerar que:

- Consiste en conseguir los objetivos de la I.E.

- Es una fuerza que, a través de la toma de decisiones fundamentada en el conocimiento y entendimiento, se interconecta mediante procesos que integran adecuadamente todos los componentes del sistema organizando de manera planeada con el propósito de conseguir las metas de una I.E.
- La dirección es parte de la GE, allí se cumplen las órdenes del líder pedagógico.
- Esta fase del proceso administrativo se caracteriza por la incidencia del director en la ejecución de lo planeado, logrando tener una réplica favorable de los aliados de los aprendizajes.

Los directivos guían procurando motivar a los agentes educativos a que se unan para alcanzar los fine institucionales.

Importancia. Es relevante porque:

- Se ejecutan en forma organizada la ruta determinada en el proceso de planeamiento.
- Mediante ella se logran los modos de comportamiento esperados de los miembros de la comunidad educativa de la I.E.
- Su eficiencia es decisiva en la moral de la plana docente y alumnado y por consiguiente en la producción de un servicio calidad educacional.
- La calidad del servicio educativo se observa y percibe por el nivel de objetivos logrados, la aplicación de métodos organizativos y en la eficacia de los sistemas de control.
- Mediante ella se determina la comunicación requerida para el eficiente funcionamiento organizacional de la IE.

Principios de la dirección. La dirección será eficiente mientras se dirija hacia los resultados de los objetivos generales de la I.E. De acuerdo con ello, los principios de la dirección son:

De la autoridad y responsabilidad. El cuerpo directivo ordena la ejecución de las actividades pedagógicas y administrativas.

De la disciplina. La plana docente de la I.E. deberá acatar las reglas y convenios que gestionan la I.E.

De la unidad de mando. Cada docente recibirá indicaciones a cerca de una operación particular

De unidad de dirección. Las operaciones con un mismo propósito serán guiadas, en este caso por el director bajo un único plan.

De la centralización y descentralización. Los directores tienen que mantener la responsabilidad final y a la vez requieren conceder a su adjunto poder idóneo que le permitan ejecutar de forma adecuada su labor. El problema radica en hallar un óptimo nivel de centralización.

De la equidad. Los gestores educativos tienen que ser amigables y justos con su adjunto.

De la iniciativa. Dar a sus adjuntos facultades para proyectar y ejecutar sus planes, a pesar de sus fallas.

Toma de decisiones. Como proceso es la capacidad para elegir una alternativa que pueda resolver problemas, recopilando información, generando de opciones y seleccionando un rumbo de acción. Así también, es un proceso lógico y emocional al elegir o no una opción de muchas para conseguir los fines establecidos (Slocum, 2014, p. 106).

Es el proceso por el que se toma una elección entre las diversas alternativas para dar solución a conflictos de la vida escolar en distintos escenarios: a nivel institucional, administrativo o académico.

De acuerdo con el nivel, las decisiones pueden ser:

Estratégicas: relacionadas a objetivos y políticas institucionales a largo plazo y a las generadas del contexto, como la decisión de programas de capacitación docente incluido en el plan educacional.

Administrativas: relacionadas a la gestión de recursos, como la decisión de adquirir activos o suministros, etc.

Operativas: orientadas a optimizar, modificar o acomodar procesos, métodos, técnicas, etc. Como modificar las técnicas de instrucción digital.

Delegación de funciones. Delegar significa conceder y transferir funciones a un docente, parte del poder con que cuenta el director, con el fin de ocuparse de labores de forma expresa.

El directivo al conceder funciones al docente también delega autoridad para cumplir con lo que se le encomienda, debe determinar a la vez la responsabilidad que asume el docente por la autoridad conferida, lo cual conlleva un compromiso.

Al emplearse apropiadamente la estrategia, se consiguen resultados muy positivos, puesto que aumenta la eficacia de la gestión del director, dado que, al conferir su autoridad a otro, le posibilita dedicarse de lleno a otras actividades más relevantes. Al incorporarse más docentes a la labor concedida se consigue obtener más propuestas, análisis y ejecución, así como un elevado nivel de especialidad laboral.

La delegación de funciones incide afirmativamente fluye positivamente en estímulo de los docentes, al mismo tiempo aporta en el aspecto responsable, todo ello influye positivamente en la categorización al exponer capacidades y carencias de los docentes.

Descentralización y desconcentración educativa. La descentralización del Ministerio de Educación puede ser administrativa y pedagógica. Sus características son:

- Transfiere competencias de la administración central a las UGEL e I.E.
- El gobierno confiere entidad administrativa al órgano descentralizado.

- Se otorga un patrimonio y una gestión autónoma de la administración central.
- El gobierno solo ejerce tutela sobre estos.

Este reciente impulso en la mejora de los servicios educativos de una etapa de descentralización está centrado en la gestión de resultados.

En la primera etapa (2002-2007), se centró en el desarrollo normativo y en la cesión progresiva de funciones y recursos a instancias subnacionales, bajo modelos paralelos de regionalización y municipalización.

Control. Es la cuarta función administrativa, a través de esta se evalúa el desempeño docente. Es un componente administrativo que engloba el total de labores realizadas en la I.E. para garantizar que las actividades planificadas se cumplan en los tiempos establecidos.

Se le define como el proceso de saber si las labores se cumplen de acuerdo a plan y si están siendo corregidas de cualquier desviación significativa, (Robins, 2015). Además, constituye el procedimiento que verifica si las actividades planificadas se están realizando de acuerdo con los establecidos en los planes de trabajo, a las órdenes transmitidas y principios administrativos con el objetivo de indicar las deficiencias y los desaciertos que se han presentado con la finalidad de ser corregidos y prevenir su reincidencia, (Fayol, 2008).

Finalmente, se puede decir que es la función que permite monitorear, orientar y retroalimentar los resultados obtenidos frente al plan, asegurando además que las labores se realicen de acuerdo a lo planeado por la entidad en sus confines organizacionales.

La relevancia del control del proceso educativo se centra en examinar y ajustar el desenvolvimiento laboral de la plana docente, con el fin de garantizar la ejecución de los objetivos y planes de la I.E.

Es oportuno precisar que el control no se debe aplicar después puesto que deberá ser un trabajo preventivo. También, correspondiéndole la función final cerrando la fase suministrando el informe referente a las alteraciones relevantes que atentan el

desarrollo planeado. El feedback de datos es apropiado desde la función de control e influiría el proceso planeado.

Supervisión pedagógica. Es el procedimiento técnico de direccionamiento y consulta establecido para mejorar los resultados de la labor pedagógica en el dominio de la GE desconcentrada. Se enfoca en la optimización constante de los procedimientos de aprendizaje, desarrollo de la plana docente y la entrega apropiada y oportuna y ofrecimiento de la oportuna y coherente de información para la ejecución de decisiones precisas.

La evaluación es una función asistente para la supervisión, pues participa en cada una de sus labores. En realidad, en toda inspección se genera una valoración acerca de la funcionalidad de la institución y la plana docente, a pesar de que el fin que la motiva no sea evaluativo.

La evaluación conforma el procedimiento de enseñanza aprendizaje, es un procedimiento organizado orientado sistemático dedicado a conseguir datos que permitan procesar todo detalle del escenario educativo como fundamento preliminar para la ejecución de las decisiones.

El principio del que se fundamenta esta actividad es que la escuela figura con más claridad como el pilar del sistema educativo; el ámbito en el que se centran las circunstancias exitosas de la actividad educativa, por ello es esencial proveer de recursos apropiados que permitan su evaluación funcional resultante con el fin de tener conocimiento de la calidad de enseñanza y el resultado académico, el ámbito educativo, la administración, su adecuación al contexto económico, social y cultural.

Evaluación. Se aplica en dos áreas en las IE: (a) en el proceso de enseñanza-aprendizaje y (b) en el resto de las labores y procedimientos que se dan en la IE.

La evaluación sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje se puede visualizar como la culminación de un establecido proceso educativo y de aprendizaje, así como visualizada

como la reanudación de los procesos, con más datos referente al avance en la consecución de las metas planteadas.

Esto lleva a deducir que la evaluación cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y conocimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la consecución de los objetivos propuestos. Por ello se considera a la evaluación como una fase esencial para una educación de calidad.

Por otro lado, en el ámbito educacional, la evaluación se define como la valuación cognitiva, acti y aptitudinal, redito y beneficio de las estrategias educacionales logradas por los docentes; a si también como el procedimiento para establecer objetiva y sistemáticamente la pertinencia, efectividad, competencia y efecto de las actividades académicas ejecutadas por la plana docente. La evaluación es un procedimiento constante, integral y sistemático dedicado a establecer el avance de la consecución de las metas y el suministro de datos apropiados para la toma de decisiones y el feedback del sistema.

Las labores principales de la evaluación son:

- Quién o qué grupo será evaluado.
- La magnitud de la evaluación: parte de los objetivos, las metas o en su conjunto.
- La forma en que se realizara la evaluación, indicar la metodología y los instrumentos a emplear.

Orientación. Es una función consultiva e informativa que, a partir de un diagnóstico que determine el control, el supervisor intentará corregir errores o fallas en el desarrollo educacional (Enseñanza-Aprendizaje).

Esta función se preocupa por proponer acciones simultaneas para optimizar la calidad de la educación, es un elemento facilitador de la transformación educativa dado que debe comprenderse como un proceso dinámico de formación para facilitar el desarrollo potencial de los docentes.

El supervisor cuya función de orientación se basa en el asesoramiento o apoya a los colaboradores a conseguir los objetivos institucionales, intenta la unión y la conexión contribuyendo con su esmero y los recursos requeridos para el bien grupal, para lo cual se necesita estar debida y constantemente calificado.

Asimismo, apoya en el establecimiento de intercambios de opiniones y pensamientos, apoyan a la plana docente a lograr percibirse entre ellas; asocian a los que presentan inconvenientes comunes o requieren el apoyo de los que puedan prestarla. Perciben la exposición de los conflictos presentados por los docentes y proponen sugerencias para da solución de estos (Wiles, 2017, p. 132).

Retroalimentación. Es la que debe escoltar al proceso enseñanza-aprendizaje en todo su desarrollo, con la finalidad de ofrecer información rápida y precisa al alumnado referente a la calidad de su gestión y de esta manera aplicar las rectificaciones pertinentes para optimizar su competitividad.

La importancia de la retroalimentación se manifiesta porque desempeña un rol distintivo en el proceso educacional, ya que es la sección primigenia a ocuparse al comenzar un grado mediante el cual el docente manifiesta el propósito pedagógico frente a los estudiantes, asimismo permite su exploración y visualizar sus capacidades las cuales demostraran en el siguiente periodo educacional. De igual forma el docente evidencia su pericia en las materias a impartir transmitiendo confianza en el alumnado respecto a su instrucción en la transición del periodo educacional. Las tareas representan una parte esencial en la retroalimentación ya que contribuyen a afianzar y recordar lo estudiado en el aula.

Dimensiones de la gestión educativa. Según Farro (2016d) son:

Dimensión 1: la gestión pedagógica. Constituye el eje central en el proceso de formación integral del estudiantado, esto porque se orienta a conseguir el aprendizaje y

desarrollo eficiente de sus capacidades generales y específicas para un buen desenvolvimiento académico, personal y social.

En este proceso se planifica muy responsablemente las acciones y recursos para adecuar, implementar y mejorar el desarrollo del programa curricular; asimismo, comprende la puesta en práctica de los sistemas y herramientas que permiten programar, ejecutar y evaluar el desarrollo del currículo, garantizando el cumplimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La GP está orientada básicamente a las acciones inherentes del docente e implica obviamente la cognición y la ejecución de las estrategias didácticas modernas, innovadoras y eficaces, el cúmulo de las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que dan soporte a la praxis docente y el sistema de evaluación otorgado a la consecución cognitiva del estudiantado como resultante de sus aprendizajes.

La GP en una IE puede trazar los objetivos siguientes:

- Retroalimentar al conjunto de docentes sobre el modelo pedagógico implantado a nivel de institución.
- Relacionar y ejecutar estrategias pedagógicas novedosas, actuales y competentes.
- Favorecer el aprendizaje relevante a través de la atribución de tareas graduales y oportunas.
- Perfeccionar el empleo del material didáctico, implicando el uso de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Promover un ambiente positivo en el salón para desarrollar aprendizajes relevantes.
- Optimizar la intercomunicación estudiantil en el aula, plana docente y progenitores.
- Implantar procesos de retroalimentación académica con la finalidad de equilibrar a los alumnos con problemas de aprendizaje

Dimensión 2: la gestión institucional. La gestión institucional se orienta a la organización, estructuración, desarrollo y evaluación de una cultura educativa dentro del modelo de política educativa actual nacional. El liderazgo del equipo directivo se enfoca al fiel cumplimiento de la visión y misión de la IE

Esta dimensión busca desempeñar el liderazgo, y observar que las otras áreas de la IE logren ejecutar la misión y visión de la IE. Comprende los procesos funcionales como: organigramas, delegación de tareas, división del trabajo, canales de comunicación formal y el uso del tiempo y de los espacios necesarios. Viene a ser la base de las demás dimensiones, y considera articular su funcionamiento eficiente, comprendiendo los procesos a viabilizar la integración y coordinación de todos los procesos institucionales.

Dimensión 3: la gestión administrativa (GA). Según el Ministerio de Educación (Minedu, 2015) “la GA concentra funciones referidas a la gestión de recursos financieros y económicos, capital humano, mantenimiento y optimización de la infraestructura educativa” (p. 57).

Esta comprende la planificación de acciones y estrategias de gestión de los recursos humanos, materiales, económicos, procedimientos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y de control relacionados con todos los integrantes de la IE; incluyendo el cumplir con la normativa y supervisión de funciones, a fin de beneficiar el buen desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje. La gestión busca integrar los intereses singulares con los de la IE, de modo, que se posibilite la toma de decisiones que conduzca a labores sólidas para lograr efectivamente los objetivos de la IE.

Fundamentalmente la GA abarca:

El recurso humano, financiero y físico requeridos, enfocado en su consecución, distribución, articulación y optimización para el logro de las metas institucionales.

✓ El control de las actividades promovidas.

- ✓ La gestión de la documentación e información que ingresa y sale.
- ✓ La normatividad académica.
- ✓ Procesos y procedimientos (inventario, gestión del cafetín, transporte, limpieza, resguardo, reporte de situaciones administrativas, etc.).
- ✓ Control de ingresos y gastos.
- ✓ La prestación de los servicios complementarios
- ✓ Administración de los recursos pedagógicos en función de los procesos educacionales.
- ✓ Sistemas normativos y reglamentarios.

Dimensión 4: la gestión comunitaria. La Unesco (2011) señala que:

Esta gestión se refiere a la planificación de cómo la IE logre relacionarse con el ámbito social y por consiguiente con la comunidad con el fin de conocer sus requerimientos y exigencias; buscando acoplarse y tomar parte de su cultura; considerando a los padres como actores, a su organización, autoridades municipales y estatales; organizaciones civiles, religiosas, etc., y tratando de plantear alianzas estratégicas para lograr la optimización de la calidad educativa (p. 145).

Marco conceptual

Actitud. Conducta de los individuos en su proceder responsable y autónomo en la ejecución de criterios éticos, estéticos y de seguridad de los colaboradores, de capacidad instalada y del medio ambiente en contraste con las opciones del contexto laboral.

Autoevaluación. Es una prueba de auto reflexión ponderativa de las actividades teóricas y prácticas que desarrollan los directores, plana docente, estudiantado, colaboradores administrativos y egresados. Este proceso trata de obtener información estable referente a un análisis FODA; que guíe de forma equilibrada la toma de decisiones y posibilite integrar las correcciones pertinentes.

Autoevaluación institucional. Proceso de examen intrínseco de parte de la institución y los actores involucrados, enfocado en determinar su estado actual, control de su calidad, la trascendencia de las labores ejecutada y realizar la mejora correspondiente.

Aprendizaje. Proceso de asimilación cognitiva, de habilidad, actitud y valores mediante la experiencia, estudio o instrucción.

Aprendizaje constructivista. Su finalidad es que el estudiantado construya significados mediante dos clases experienciales: el descubrimiento, comprensión y ejecución cognitiva a circunstancias o conflictos, y la interrelación con el resto de integrantes del proceso, en el que, mediante la comunicación oral y escrita, el estudiantado comparte el potencial cognitivo ganado y mediante este proceso, lo afianza, domina y perfecciona.

Aprendizaje colaborativo. Es un conglomerado de métodos de instrucción y entrenamiento basados en tecnología, así también estrategias para facilitar el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal y social en la que cada integrante del equipo es responsable de su aprendizaje y la del grupo).

Aprendizaje basado en problemas. Propuesta educativa innovadora, que se distingue porque el aprendizaje está enmarcado en el estudiantado, fomentando su relevancia, y el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias en el escenario profesional actual. El proceso se desarrolla con grupos de trabajo reducidos, aprendiendo cooperativamente tratando de resolver un conflicto inicial, complicado y desafiante, propuesto por el docente, con la finalidad de activar el proceso de aprendizaje de la autodirección del estudiantado.

Aprendizaje significativo. Es la clase de aprendizaje en la que el alumno vincula su aprendizaje con la información moderna, readecuándolas y rearmándolas en este proceso.

Calidad. Es un requisito para que el proceso educacional alcance sus fines y responda a los requerimientos y anhelos de preparar profesionales eficaces intelectualmente, física, mental y

socialmente, capaces de incorporarse a la comunidad y al ámbito laboral como opción de transformación con el fin de optimizar la calidad de vida de la sociedad.

Capacidades. Su definición operativa más absoluta sostiene que el sujeto que cuenta con estas pueda ubicar recorrido experiencial la información y las técnicas pertinentes apropiadas para reaccionar eficazmente al reto de diferentes problemas y situaciones. Necesita ser capaz de estudiar o entender circunstancias recientes, un trasfondo cognitivo y metodológico para utilizar en la situación adecuada, así como alguna simplicidad para diferenciar las relaciones adecuadas entre la experiencias y cuestiones actuales.

Competencia. Es un conjunto dependiente y expedito de habilidad, conocimiento, actitud y valores que forman parte dinámica en el desenvolvimiento responsable y eficiente de las labores diarias inmersas en un escenario establecido.

Competencia profesional. Es la capacidad de ejecutar eficientemente una definida tarea u oficio. Un profesional competente viene a ser el que ejecuta decisiones apropiadas y acertadas en base al conglomerado de cogniciones teóricas y prácticas.

Comunidad educativa. Es el grupo de elementos particulares que participan en un plan educacional; específicamente: plana docente y estudiantil como parte esencial y comunidad y padres como parte claramente interesada.

Cultura de evaluación. El término “cultura” implica un concepto de diversos significados y complicado. Al combinarse con el término “evaluación” en el contexto de la educación, viene a ser la conjunción agregada de actividades evaluativas oficiales, que a la par con los resultados de estas para la toma de decisiones y la anuencia de la sociedad respecto a la importancia de la información evaluativa.

Diagnóstico. Proceso realizado en una universidad, generalmente para solucionar un problema. Este ayuda en la: 1) Identificación de requerimientos y conflictos que inciden en el progreso de la entidad; 2) Identificación de limitaciones que impiden la optimización

continua de la calidad y de las circunstancias en las que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje; 3) Descubrimiento de los procesos que perfeccionan la administración universitaria; 4) Identificación del FODA.

Educación. Es el proceso para socializar a los sujetos, en este punto el ser humano realiza el proceso de asimilación y retención cognitiva. Esta además integra la conciencia de cultura y de conducta, en la que las generaciones modernas se esfuerzan por rescatar conductas antiguas.

Eficacia. Suficiencia de alcanzar los objetivos y metas planeadas con los recursos dispuestos en un periodo predeterminado.

Eficiencia. Empleo medido de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es la condición para impedir o anular despilfarros y desaciertos.

Efectividad. Es conseguir lo eficiente y lo eficaz al mismo tiempo con el fin de crear para generar remanentes que posibiliten el desarrollo de la entidad y de los colaboradores que la integran.

Evaluación. Proceso que garantiza valorizar los atributos de bien o servicio, de una circunstancia o acontecimiento, así también el rendimiento un ser humano, entidad o programa educacional, referente a modelos predeterminados en relación a su por referencia a estándares previamente establecidos y considerando su escenario.

Excelencia académica. Es la calidad de opiniones, fundamentos y acciones de la plana docente y estudiantil, los cuales se ubican comúnmente más allá de la ejecución tangible y habitual de su obligación, estableciendo por sobre todo un modelo de vida apropiado.

Formación profesional. Es el conjunto de promociones instructivas que estructuradas de forma apropiada y sistemática tienen por prioridad la instrucción para el empleo y en el empleo, independientemente de su grado de cualificación (implicando el grado inicial al técnico superior).

Gestión. Es el proceso a través del cual se consigue, se practica o emplea diversos medios fundamentales para ayudar a las metas institucionales.

Gestión administrativa. Conjunto de actuaciones que a través de estas el director realiza sus labores mediante la ejecución de las etapas del proceso administrativo: organización, planeación, dirección, control y coordinación.

Gestión educativa. Se inclina a la consecución de los objetivos y metas educativas, cuidando los intereses primordiales de los estudiantes, padres, maestros y de toda la sociedad en favor de un modelo de la nación solidaria, ética y participativa.

Gestión estratégica. Conjunto de políticas y herramientas direccionadas a guiar el crecimiento de la entidad, a partir de una circunstancia establecida hacia un porvenir planificado a mediano y largo plazo. Estas políticas y herramientas implican los recursos asignados y control del presupuesto.

Gestión institucional. La entidad impulsa una relevante coordinación relacional con organizaciones gubernamentales y ONGs al igual con sectores comunitarios y privados, colaborando con estos y recibiendo también su apoyo en el desarrollo de sus planes, debido a ello proyectan seriedad y eficiencia valorada en los distintos escenarios de la comunidad con la finalidad de afianzar su actuación presente y su porvenir.

Gestión de calidad. Conglomerado de principios (procesos, medios, estructura, responsabilidad y procedimientos) interaccionados de una entidad u organización cuya calidad se gestiona de manera planificada, buscando satisfacer al cliente

Habilidades. Secuencia de aprendizajes metodológicos y técnicas en algunas ocupaciones, profesiones o cargos laborales. Estas vienen a ser las competencias formadas en la práctica las cuales simplifican el proceso intelectual o mental, como: resolver una operación matemática, medidas, peso, etc., sin registrarlo o valiéndose de una máquina.

Imagen institucional. Implica el conglomerado de actividades de comunicación efectuadas por una institución para transmitir su afinidad y exhibir un indiscutible prestigio público. Su formación aceptable implica: interrelacionarse con los inversionistas en temas sobre fusiones,

con la sociedad, realizar propaganda empresarial y estrategias para responder ante problemas de difusión desfavorable.

Indicador. Medida empleada para calcular o contrastar el resultado efectivo conseguido en la realización de proyectos, programas ó actividades.

Indicadores de procesos. Valorán la manera en que se Evalúan la forma en que progresan las labores que aplica el proceso de enseñanza-aprendizaje en la instrucción profesional.

Indicadores de resultados. Calculan la accesibilidad, empleo y satisfacción con los servicios educacionales, como: cantidad de individuos que estudian en la Universidad, índice de egresados, así como os que se encuentran laborando, etc.

Indicadores de logros. Vienen a ser signos, características, o conjunto de características, o información identificable los cuales cuando se confrontan con el éxito deseado, nos brindan pruebas relevantes de progresos en aras de conseguir los objetivos planeados.

Innovación. Es la habilidad de transformar ideas y cogniciones en productos, procesos o servicios inéditos o perfeccionados que la demanda identifique y el mercado reconozca y estime.

Metodología. Habitualmente hay una confusión con el método y estas con el termino técnica. La técnica es el instrumento que posibilita hacer funcional el método, como: la encuesta o la entrevista. El método es un medio organizado juiciosamente, un conglomerado normas o fases que conducen al objeto establecido. El método deberá adaptarse al objetivo y será desestimado, admitido o cambiado tan pronto posibilite o no lograr el objetivo. La metodología implica al método, objeto y marco teórico.

Misión. En una universidad es su finalidad general. Ayuda a la institución como orientador o modelo referencial para aconsejar sus actos y unir lo esperado con lo probable.

Modelo. Es una concepción de un acontecimiento, plan, hipótesis, situación de algo, que se prefigura como un gráfico con imágenes descriptivas de rasgos y relaciones más relevantes

con un propósito: ser sometido a modelización como un diseño flexible, que emerge y se desarrolla al comienzo de una investigación como valoración de su importancia.

Monitoreo. Procedimiento constante de recopilación y evaluación de información cualitativa y cuantitativa, con fundamento en las metas planteadas en un plan o programa, cuyo propósito hallar el FODA para determinar las tendencias de actividad, logrando proporcionar rectificaciones y redirecciones técnicas en el proceso.

Perfil profesional. Es el detalle de la capacidad profesional necesaria para desenvolverse en dominio profesional determinado. Incluye la lógica de producción y su finalidad es proporcionar los suministros adecuados para estructurar el programa de capacitación. Es la información básica de la confección del currículo, debido a que guía el proceso de formación detallando las practicas que los individuos desarrollarán, como se evaluaran el costo efectividad de estos y cuáles son los alcances y condiciones de la práctica profesional.

Planificación estratégica. Es el núcleo de la labor de una institución. Al carecer de un modelo no hay orientación. En esta fase se determinan la misión, visión y valores, los propósitos y estrategias de la organización.

Políticas institucionales. Conglomerado de lineamientos que determina el énfasis que se aplicará a las actividades para garantizar el logro de las metas institucionales. La organización debe confeccionar y fundamentar sus políticas y estrategias en la misión, visión y valores de la institución: en los datos provenientes de los índices del proceso de enseñanza-aprendizaje y desempeño del estudiantado.

Procesos. Conglomerado de labores articuladas que van incorporando valor al servicio educativo y posibilitan obtener beneficios.

Servicio educativo. Procedimiento de aprendizaje-enseñanza impartido al estudiantado con la cognición y desarrollo de capacidades útiles para su capacitación y desarrollo particular y profesional, al igual que la contribución en servicios suplementarios a la formación necesaria.

Valores. Principio rector que da forma a la conducta de los colaboradores de la organización y establecen todas sus interacciones.

Visión. Imagen anhelada y conseguible de la institución en un porvenir cercano.

Metodología de la investigación

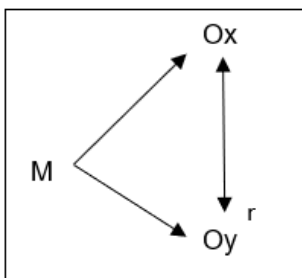
Tipo de investigación

Concierne a un estudio teórico o básico de tendencia cuantitativa. El propósito fue establecer el nivel de asociación correlacional entre la variable: “liderazgo transformacional” y “gestión educativa”.

Diseño de investigación

Fue de tipo correlacional, no experimental y transeccional, pues se pretendió establecer la relación de las dimensiones de la variable “liderazgo transformacional” y la variable “gestión educativa”.

El diseño de la investigación corresponde a un estudio correlacional cuyo diseño es el siguiente:



En donde:

M = Muestra

Ox = Liderazgo transformacional

Oy = Gestión educativa

r = Relación de variables

Definición de la población y muestra

Población

Estuvo compuesta por los 76 docentes de educación primaria de la red N° 03 de Matucana, en el período 2019.

Tabla 1

Población de estudio

Institución Educativa	f	%
N° 20610 Gervasio Clemente	16	21
N° 2077 Mario Vargas Llosa	12	16
N° 20570 Daniel Alomía Robles	14	18
N° 20551 Ciro Alegría	18	24
N° 20540 Javier Pérez de Cuéllar	16	21
TOTAL	76	100

Definición de la muestra

La conformó el mismo número de docentes de la población, es decir, los 76 docentes, lo que constituye una muestra censal por ser población y muestra. Esta cantidad fue manejable y se ajustaba a los intereses de la investigación, por cuanto ha arrojado datos más confiables. Es una muestra no probabilística.

Tabla 2

Tamaño de la muestra

Institución Educativa	f	%
N° 20610 Gervasio Clemente	16	21
N° 2077 Mario Vargas Llosa	12	16
N° 20570 Daniel Alomía Robles	14	18
N° 20551 Ciro Alegría	18	24
N° 20540 Javier Pérez de Cuéllar	16	21
TOTAL	76	100

- Por apreciación de integración se han contemplado sólo a los docentes de educación primaria de las IE de la red N° 03 de la Ugel de Matucana, 2019.
- Por apreciación de exclusión se ha contemplado excluir a los docentes de otras redes de la Ugel de Matucana.

Operacionalización de variables

Tabla 3

Operacionalización de la variable X: liderazgo transformacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración
Liderazgo transformacional	Influencia motivadora	1. Muestra gran carisma para motivar a sus adeptos.	1,2,3,4	- Nunca (1)
		2. Identificación profunda con los adeptos.		- Casi nunca (2)
		3. Logro de respetabilidad permanente.		- Indeciso (3)
		4. Logro de admiración.		- Casi siempre (4)
		5. Constituye modelo de conducta a imitar.		- Siempre (5)
		6. Logra buen desempeño laboral de sus adeptos.		
	Motivación inspiradora	7. Habilidad para comunicarse e inspirar optimismo a sus docentes.	5, 6, 7, 8, 9, 10	- Nunca (1)
		8. Inspira un desempeño superior para lograr los objetivos planteados.		- Casi nunca (2)
		9. Motiva a la acción para lograr superación individual y del grupo.		- Indeciso (3)
		10. Inspira confianza y entusiasmo a sus palabras y hechos.		- Casi siempre (4)
		11. Desarrolla la autoestima de sus docentes.		- Siempre (5)

	12. Propicia el cumplimiento de los deberes y tareas.			
	13. Comparten los beneficios de los logros alcanzados.			
Consideración individual	14. Práctica de valores éticos y morales.			- Nunca (1)
	15. Definición de vida con visión y objetivos definidos.	11,	12,	- Casi nunca (2)
	16. Capacidad para tomar decisiones.	13,	14,	- Indeciso (3)
	17. Convicción moral para cumplir responsabilidades y asumir consecuencias.	15,	16,	- Casi siempre (4)
	18. Disposición para participación individual y en equipo.			- Siempre (5)
	19. con hechos tangibles			
	20. Interés por conocer las necesidades de sus docentes.			
Estimulación intelectual	21. Habilidad para escuchar ideas y sugerencias de sus docentes.			- Nunca (1)
		18,	19,	- Casi nunca (2)
	22. Estimula el desarrollo de capacidades intelectuales de sus docentes.	20,	21,	- Indeciso (3)
	23. Capacidad para analizar y criticar las decisiones tomadas.	22		- Casi siempre (4)
	24. Propone nuevos estilos y métodos de acción para solucionar problemas.			- Siempre (5)
	25. Habilidad para analizar los problemas a resolver.			
	26. Brinda libertad de opinión y escucha a sus adeptos para discutir las alternativas de solución más viables.			

Tabla 4*Operacionalización de la variable Y: gestión educativa*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración
Gestión educativa	Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de documentos básicos de la I.E. - Trabajo colaborativo en planificación curricular - Fomento de participación docente en aprendizaje colaborativo. - Aplicación de estrategias didácticas modernas e innovadoras - Técnicas e instrumentos de evaluación - Uso de TIC en sesiones de aprendizaje - Uso de material educativo - Desarrollo de investigación educativa - Actualización de conocimientos y estrategias pedagógicas - Actividades de retroalimentación - Mejoramiento de calidad educativa - Promoción de ciclos de capacitación docente 	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11, 12,13,14,15	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca (1) - Casi nunca (2) - Indeciso (3) - Casi siempre (4) - Siempre (5)
	Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de horario de trabajo. - Respeto a las normas administrativas. 	16,17,18,19, 20	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca (1) - Casi nunca (2) - Indeciso (3) - Casi siempre (4)

	<ul style="list-style-type: none"> - Uso racional de recursos materiales y financieros - Fomento de transparencia evitando corrupción. - Cumplimiento de deberes y derechos laborales. 		<ul style="list-style-type: none"> - Siempre (5)
Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de la familia. - Ciclo de charlas para disminuir comportamientos disociales. - Ciclo de charlas a los padres para mejora condiciones de estudio. - Acciones para brindar seguridad a los estudiantes. 	21,22,23,24,25	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca (1) - Casi nunca (2) - Indeciso (3) - Casi siempre (4) - Siempre (5)
Gestión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de la familia. - Ciclo de charlas para disminuir comportamientos disociales. - Ciclo de charlas a los padres para mejora condiciones de estudio. - Acciones para brindar seguridad a los estudiantes. 	26,27,28,29,30	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca (1) - Casi nunca (2) - Indeciso (3) - Casi siempre (4) - Siempre (5)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

La técnica de recopilación de información en este estudio han sido dos cuestionarios que se aplicaron en forma virtual a los docentes.

Instrumentos de la investigación

Cuestionario sobre liderazgo transformacional

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre liderazgo transformacional especializado para ser tomado a docentes en las IE.

Autor: Adaptación propia de la versión de Aguilar (2019).

Administración: Individual

Tiempo de administración: Entre 20 y 30 minutos, aproximadamente

Ámbito de aplicación: Instituciones Educativas de Primaria de la Red N° 3 de la Ugel de Matucana.

Significación: Percepción sobre el liderazgo transformacional con que cuentan los docentes.

Tipo de respuesta: Las respuestas se dan mediante la escala de Likert: nunca (1); casi nunca (2), indeciso (3), casi siempre (4), siempre (5).

Objetivo: tuvo por prioridad conseguir información referente del nivel de percepción del liderazgo transformacional según los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019.

Carácter de aplicación: Mediante la técnica de la encuesta, con carácter anónimo, se pidió a los colaboradores responder de la manera más sincera posible.

Descripción: El cuestionario lo conformo 22 ítems con cinco opciones de respuesta: nunca (1); casi nunca (2), indeciso (3), casi siempre (4), siempre (5).

Las dimensiones que evaluó el liderazgo transformacional son:

- Influencia idealizada: 4 ítems
- Motivación inspiradora: 6 ítems

- Consideración individual: 7 ítems

- Estimulación intelectual: 5 ítems

Total: 22 ítems

Cuestionario para medir la gestión pedagógica

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario sobre GE para ser tomado a docentes en las IE.

Autor: Adaptado por Judith Paita de la tesis de María del Rosario Albarrán GE y desempeño docente, en la IE “Modelo” Trujillo, 2018.

Administración: Individual

Tiempo de administración: Entre 20 y 30 minutos, aproximadamente

Ámbito de aplicación: Instituciones Educativas de Primaria de la Red 3 de la Ugel de Matucana

Significación: Percepción sobre la GE que desarrollan los docentes.

Tipo de respuesta: Los ítems fueron respondidos mediante la escala de Likert : nunca (1); casi nunca (2); indeciso (3); casi siempre (4), siempre (5)

Objetivo: Tuvo por finalidad la obtención de información acerca del nivel de percepción sobre el dominio de GE según los docentes en las IE de Primaria de la Red 3 de la Ugel de Matucana.

Carácter de aplicación: El cuestionario es un instrumento que emplea la técnica de la encuesta, con carácter anónimo, en base a ello se solicita una respuesta sincera.

Descripción: El cuestionario constó de 30 ítems, cada uno con cinco opciones de respuesta: nunca (1); casi nunca (2); indeciso (3); casi siempre (4), siempre (5)

El encuestado conto con una opción mediante un aspa (X) para ser valida su respuesta caso contrario se invalida.

Estructura: Las dimensiones que evalúan la GE son las siguientes:

- Gestión pedagógica : 15 ítems
- Gestión administrativa : 5 ítems
- Gestión institucional : 5 ítems
- Gestión comunitaria : 5 ítems

Total de ítems: 30 ítems

Técnicas para el procesamiento de los datos obtenidos

Los datos se recogieron mediante el uso virtual del cuestionario, fueron tabulados y llevados a una base de datos que al ser tabulados se elaboraron las tablas estadísticas, las figuras y sus interpretaciones correspondientes. Para la contrastación de las hipótesis se usó el estadístico de correlación de Pearson.

Los cuestionarios se aplicaron vía virtual en las fechas que se coordinaron previamente con las autoridades de cada institución educativa.

Se procedió a revisar los cuestionarios, luego se tabularon los resultados en una base de datos.

Los datos de esta base permitieron aplicar los estadísticos pertinentes para la validación de las hipótesis, para ello se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson y el programa SSPS versión 21.

Los resultados de la validación de las hipótesis permitieron establecer el nivel de relación de las variables.

Finalmente, se redactó la discusión de los resultados para luego presentar las conclusiones y las recomendaciones.

Aspectos éticos

La UPeU a través de la Unidad de Posgrado de Educación y del Comité de Ética en Investigación, de acuerdo con el Reglamento y Normas científicas, técnicas y administrativas, revisó el proyecto y procedió a aprobarlo, no sin antes verificar que aprueba con riesgo mínimo, porque no ha incluido procesos antiéticos, se aseguró el carácter anónimo y confidencial de la información. Los DDHH y la aplicación de los principios éticos, fueron asegurados en los procedimientos del estudio.

Resultados

Descripción y análisis estadístico

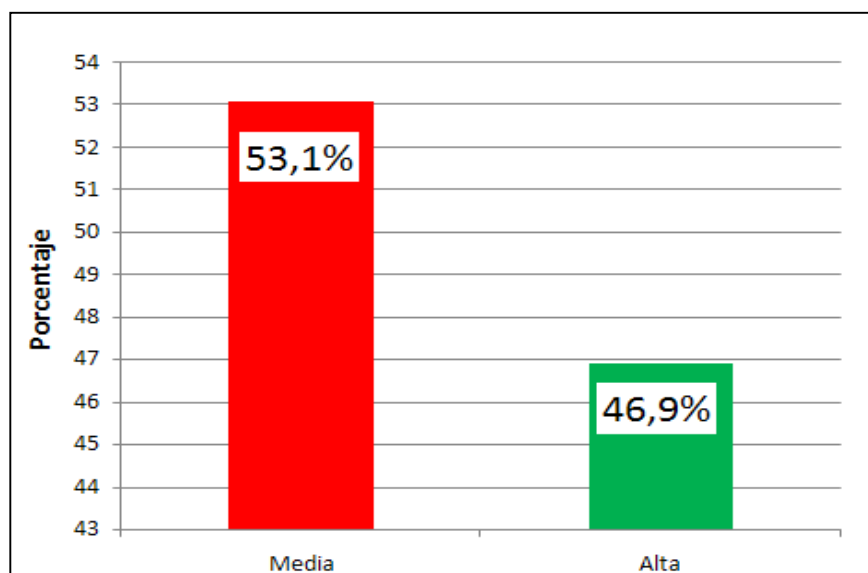
Tabla 5

Liderazgo transformacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Media	40	53,1
Alta	36	46,9
Total	76	100,0

Figura 1

Niveles de liderazgo transformacional

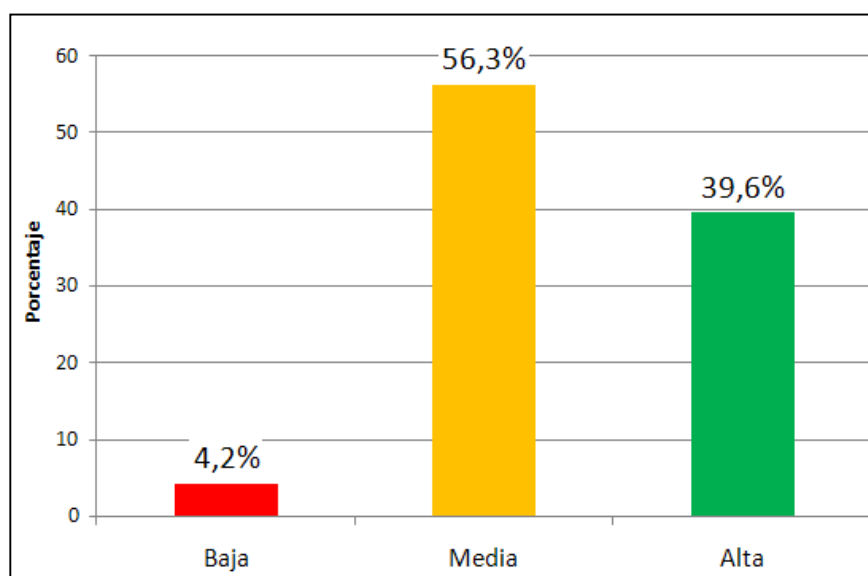


Interpretación:

El 53.1% de los docentes encuestados, considera que el director de sus respectivas instituciones educativas ejerce el liderazgo transformacional en el rango medio en el desenvolvimiento de la GE, el 46,9% restante ubica su opinión en el nivel alto. Esto implica reconocer que la práctica del liderazgo transformacional se percibe como un factor diferencial y satisfactorio para el buen desenvolvimiento de las labores en la GE.

Tabla 6*Frecuencia de la dimensión influencia idealizada*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	3	4,2
Media	43	56,3
Alta	30	39,6
Total	76	100,0

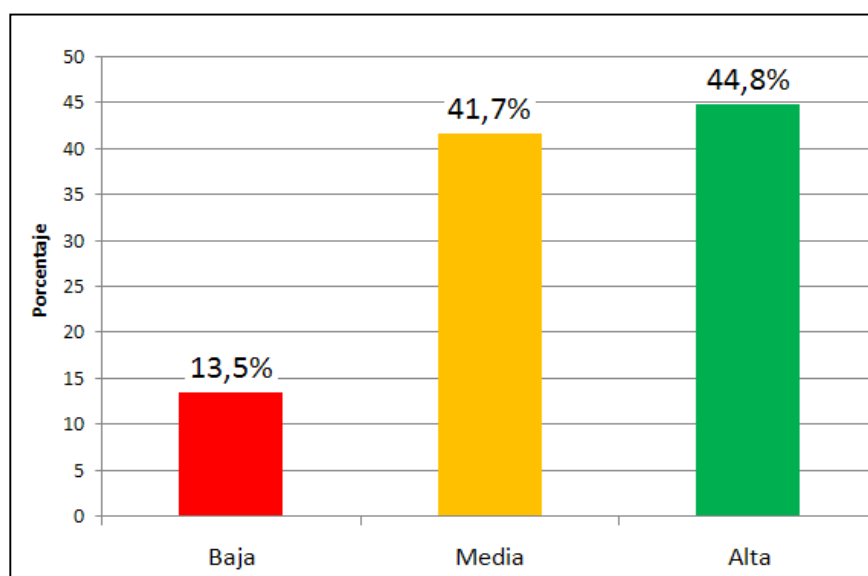
Figura 2*Niveles de influencia idealizada*

Interpretación:

El 56.3% de los docentes de la muestra ubica la dimensión de la influencia idealizada en el nivel medio, el 39.58% lo clasifica en un grado alto, y el 4.2% lo coloca en un grado bajo. Esto implica que el 95,88% de la muestra considera que es fundamental la orientación clara, adecuada y oportuna de las actividades de la influencia idealizada de los directores de las IE de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana. Esto significa que, si la influencia idealizada es eficiente, entonces las actividades propias de la GE también serán eficientes y bien desarrolladas.

Tabla 7*Frecuencia de la dimensión motivación inspiradora*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	10	13,5
Media	32	41,7
Alta	34	44,8
Total	76	100,0

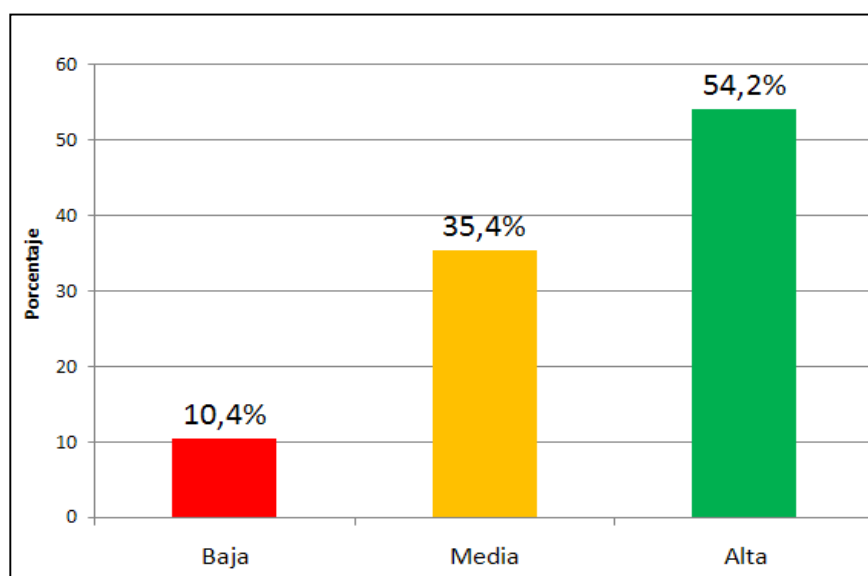
Figura 3*Niveles de motivación inspiradora*

Interpretación:

El 44.8% de los docentes encuestados ubica la dimensión de la motivación inspiradora que brinda el liderazgo transformacional como alcanzables y prácticas sobre las actividades de la GE en el nivel alto; el 41.67% la ubica en el nivel medio y el 13.5% la coloca en un grado bajo. La dimensión de motivación inspiradora del liderazgo transformacional de los directores de las IE de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana 2021 se perciben como alcanzables y prácticas sobre las actividades de la GE en el nivel alto.

Tabla 8*Frecuencia de la dimensión consideración individualizada*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	8	10,4
Media	27	35,4
Alta	41	54,2
Total	76	100,0

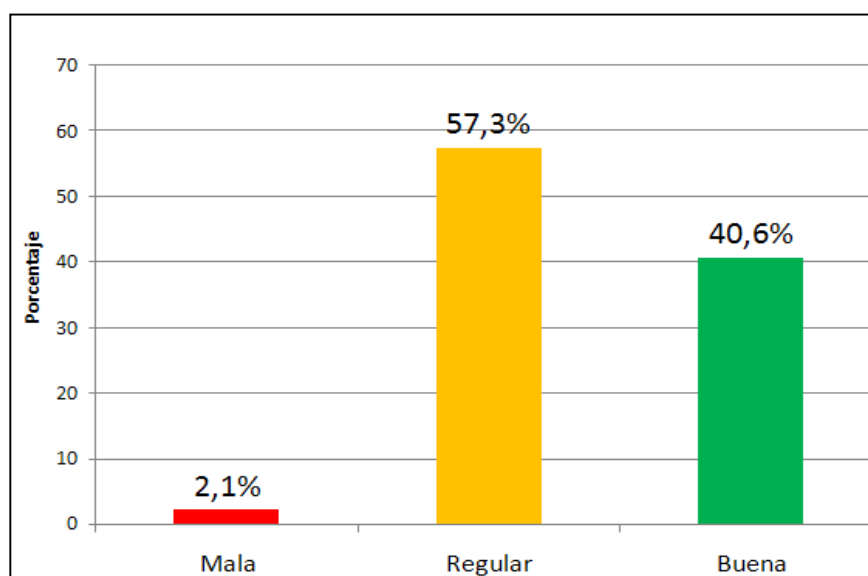
Figura 4*Niveles de consideración individualizada*

Interpretación:

El 54.2% del personal encuestado de la muestra señala la importancia de la consideración individualizada que brinda el liderazgo transformacional en la GE, por ello, esta valoración y apreciación ubica a esta dimensión en el nivel alto; el 35.4% lo coloca en un grado medio y el 10.4% en un grado bajo. El 89.6% indica que el liderazgo transformacional es de gran importancia y de vital necesidad para mejorar los procedimientos adecuados y pertinentes de la GE en las IE de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana.

Tabla 9*Dimensión de estimulación intelectual*

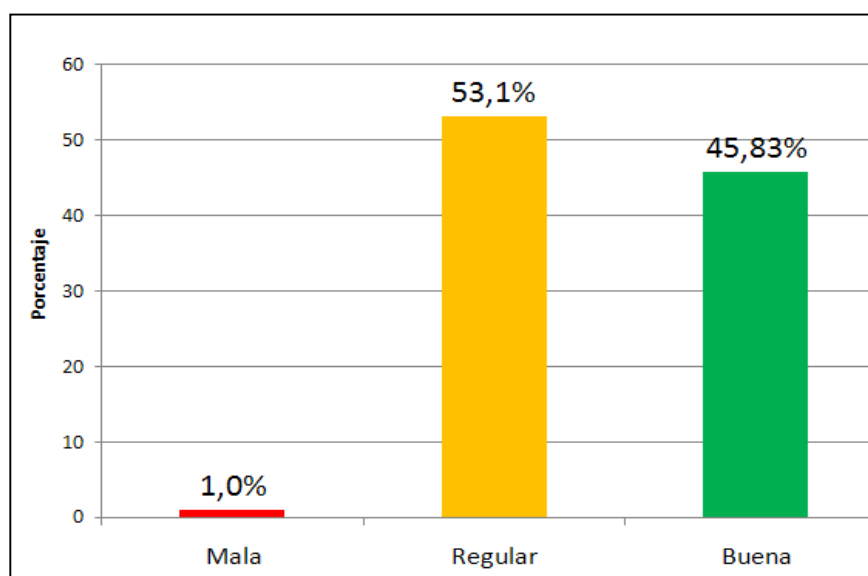
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	2,1
Regular	44	57,3
Buena	31	40,6
Total	76	100,0

Figura 5*Niveles de estimulación intelectual***Interpretación:**

El 57.3% del personal encuestado de la muestra considera que el liderazgo transformacional ejercido por los directores lo ubica en rango regular con relación a la estimulación intelectual, el 40.6% indica que es buena, solo el 2.1% de la muestra señala que es baja. Este es uno de los factores verdaderamente diferenciales que determina la verdadera ejecución del liderazgo transformacional porque implica conocimientos, prácticas, dominio de los procedimientos para la estimulación intelectual.

Tabla 10*Frecuencia de la gestión educativa*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	1,0
Regular	40	53,1
Buena	35	45,83
Total	76	100,0

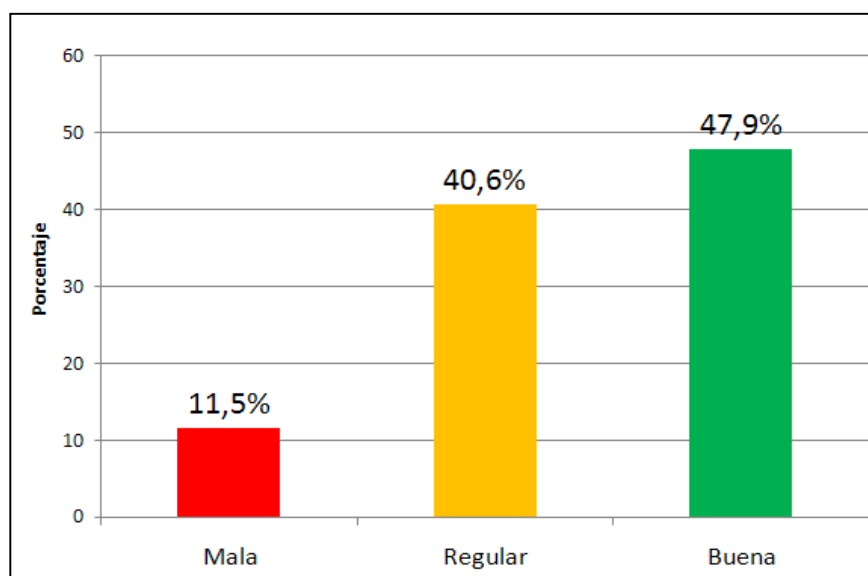
Figura 6*Niveles de gestión educativa*

Interpretación:

El 53.1% del personal encuestado ubica la variable de GE en las IE de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana en el rango de regular, el 45.83% lo clasifica en el nivel bueno y el 1% en el rango bajo. Se aprecia que el 99% de la plana docente de la muestra con relación a la ejecución de las actividades planificadas asociadas con la GE ha sido satisfactoria.

Tabla 11*Dimensión de gestión pedagógica*

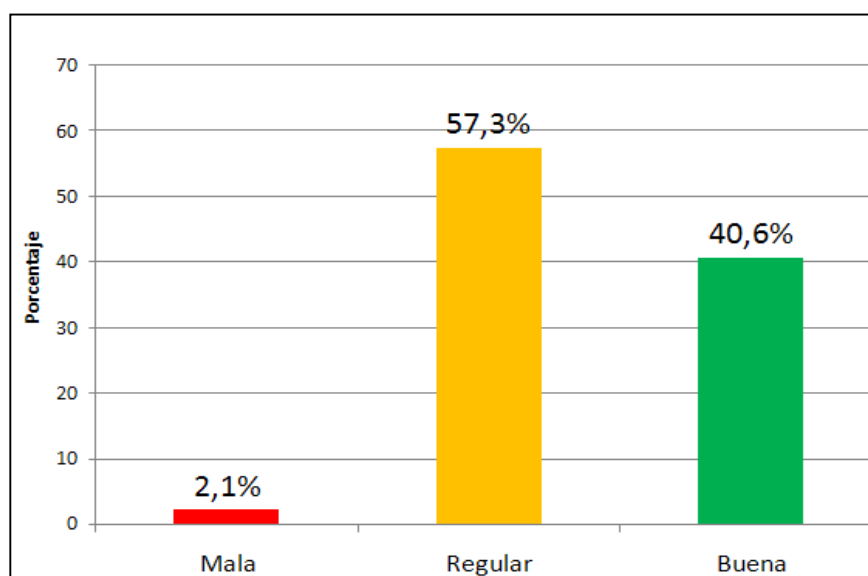
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	10	11,5
Regular	30	40,6
Buena	36	47,9
Total	76	100,0

Figura 7*Niveles de gestión pedagógica***Interpretación:**

El 47.9% del personal docente encuestado de la muestra, considera que la gestión GP en las IE ha sido buena; el 40.6% indica que fue regular, y el 11.5% lo ubica en el nivel bajo. El 88,55% de los docentes admite que el desarrollo de las actividades planificadas en la gestión pedagógica ha sido bueno y les ha permitido lograr en extensión y amplitud resultados satisfactorios asociados con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 12*Frecuencia de la dimensión gestión administrativa*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	2,1
Regular	44	57,3
Buena	31	40,6
Total	76	100,0

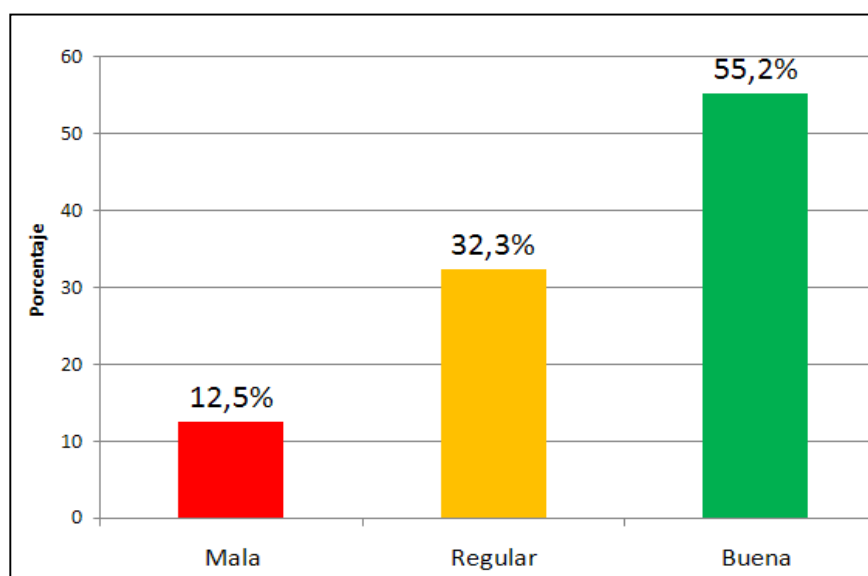
Figura 8*Niveles de gestión administrativa*

Interpretación:

El 57.3% del personal encuestado de la muestra considera que la GA en las instituciones educativas de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana en el 2019 ha sido regular; el 40.6% indica que fue buena, solo el 2.1% de la muestra indica que fue baja. Este es uno de los factores verdaderamente diferenciales que determina la verdadera ejecución de las actividades administrativas porque implica el manejo del personal y administrativo en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

Tabla 13*Frecuencia de la dimensión gestión institucional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	8	12,5
Regular	19	32,3
Buena	33	55,2
Total	60	100,0

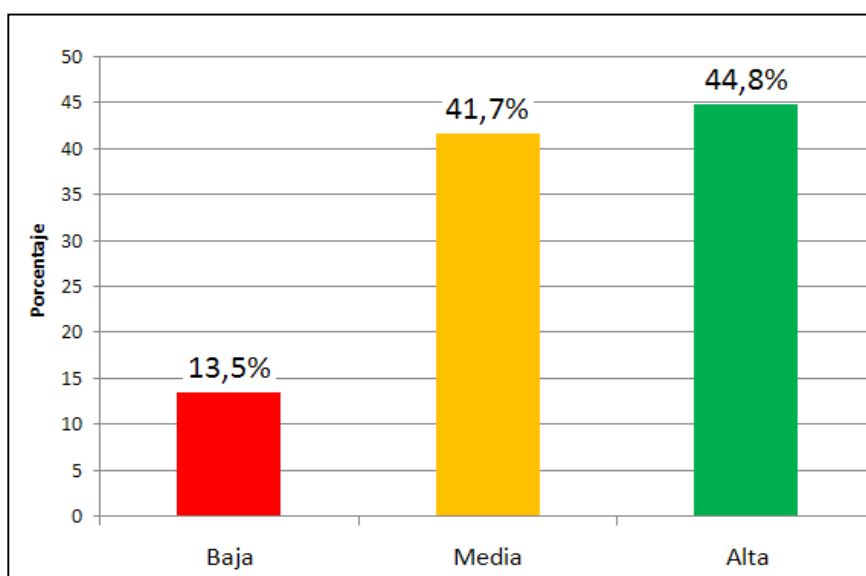
Figura 9*Dimensión de gestión institucional*

Interpretación:

El 55.2% del personal encuestado considera que la gestión institucional ejecutada en las IE ha sido buena, el 32.29% señala que fue regular, mientras que el 12.5% señala que este proceso fue bajo, sin embargo, los docentes señalan que las acciones de la gestión institucional fueron saludables y satisfactorias.

Tabla 14*Frecuencia de la dimensión gestión comunitaria*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	10	13,5
Media	32	41,7
Alta	34	44,8
Total	76	100,0

Figura 10*Niveles de gestión comunitaria*

Interpretación:

El 44.8% del personal encuestado ubica la gestión comunitaria en sus actividades pertinentes en el nivel alto, el 41.67% la coloca en un grado medio y el 13.5% la coloca en un grado bajo. La dimensión de la gestión comunitaria desarrollada en las IE ha sido satisfactoria.

Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Contraste de hipótesis de la χ^2 entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021. Las distinciones observadas con respecto a los factores bajo examen (ordinales para los dos factores) recomiendan que la teoría se intente utilizando un ensayo no paramétrico de dependencia o impacto, pensando en un ejemplo crítico, con el objetivo de que el resultado no se afecte y sea digno de mención.

Hipótesis de prueba

Ho. La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021

Ha. La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa no es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%.

Regla de decisión

Rechaza Ho si $\text{sig} < \alpha$

Aceptar Ho si $\text{sig} > \alpha$

Estadística de prueba usando SPSS 24.0

Tabla 15*Pruebas de chi-cuadrado entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa*

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,149	2	0,000
Razón de verosimilitudes	15,874	2	0,000
Asociación lineal por lineal	14,960	1	0,000
N de casos válidos	76		

Tabla 16*Análisis de Tau-b-Kendall entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa*

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Tau-b-Kendall	0,795	0,000
N de casos válidos	76	

Interpretación:

Como el valor del sig = 0.000 < α = 0.05 se rechaza la H_0 favoreciendo la H_a . Por otro lado, el análisis de Tau-b-Kendall asevera que el nivel de relación entre las variables es de 0,795= 79.5% alta y positiva, concluyéndose que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión educativa en los docentes.

Hipótesis específica 1

Contraste de hipótesis de la χ^2 entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019.

Las distinciones consideraron que los factores bajo investigación (ordinales para los dos factores) recomiendan que la especulación se pruebe con un ensayo no paramétrico de dependencia o impacto, considerando un ejemplo crítico con el objetivo de que el resultado no sea afectado y sean enormes.

Hipótesis de prueba

Ho. La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica no es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019

Ha. La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y consecuentemente el grado de confiabilidad es de 95%.

Regla de decisión

Rechazar Ho si $\text{sig} < \alpha$

Aceptar Ho si $\text{sig} > \alpha$

Estadística de prueba usando SPS S 24.0

Tabla 17

Pruebas de chi-cuadrado entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,300	4	0,000
Razón de verosimilitudes	42,492	4	0,000
Asociación lineal por lineal	34,651	1	0,000
N de casos válidos	76		

Tabla 18

Análisis de Tau-b-Kendall entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Tau-b-Kendall	0,609	0,000
N de casos válidos		76	

Interpretación:

Dado que el $\text{sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$ se rechaza la H_0 a favor de la H_a . Entonces nuevamente el examen de Tau-b-Kendall expresa que el nivel de impacto entre los factores de investigación es $0.609 = 60.9\%$, en otras palabras, es moderada y positiva, concluyéndose que el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica de tal manera que cuánto más eficiente sea el liderazgo transformacional, la gestión pedagógica será más significativa en los docentes.

Hipótesis específica 2

Contraste de hipótesis de la χ^2 entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en los docentes de las IE de Matucana, 2019.

Los contrastes observados en cuanto a los factores bajo investigación (ordinales para los dos factores) recomiendan que la prueba de la teoría se realice mediante una prueba no paramétrica de dependencia o impacto, incluyéndose un ejemplo notable con el objetivo de que los resultados no están influenciados y son enormes.

Hipótesis de trabajo

H_0 . La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa no es significativa en los docentes de educación primaria Matucana, 2019.

H_a . La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa es significativa en los docentes de educación primaria Matucana, 2019.

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y consecuentemente el nivel de confianza es 95%.

Regla de decisión

Rechazar H_0 si $\text{sig} < \alpha$

Aceptar H_0 si $\text{sig} > \alpha$

Estadística de prueba usando SPSS 24.0

Tabla 19*Pruebas de chi-cuadrado del liderazgo transformacional y la gestión administrativa*

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,604	4	0,000
Razón de verosimilitudes	13,136	4	0,000
Asociación lineal por lineal	8,832	1	0,000
N de casos válidos	76		

Tabla 20*Análisis de Tau-b-Kendall entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa*

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Tau-b-Kendall	0,712	0,000
N de casos válidos		76	

Interpretación:

Dado que $\text{sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$ se rechaza la H_0 a favor de la H_a . Entonces nuevamente el examen de Tau-b-Kendall expresa que el nivel de impacto entre los factores de investigación es $0.712 = 71.2\%$ o en otras palabras es alta y positiva, concluyéndose que el liderazgo transformacional y la gestión administrativa se relacionan significativamente, de manera que cuánto más eficientes sea el liderazgo transformacional, la gestión administrativa será más eficiente en los docentes los docentes de educación primaria Matucana, 2019.

Hipótesis específica 3

Contraste de hipótesis de la χ^2 entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de tal manera que cuánto más eficiente sea el liderazgo transformacional, la gestión institucional será más significativa en los docentes de educación primaria de la Ugel de Matucana, 2019.

Las disimilitudes percibidas referente a las variables en investigación (ordinales para ambas variables) guía a que la comparación de las hipótesis se ejecute mediante una prueba no paramétrica de dependencia o influencia, tomando en cuenta una muestra relevante, de forma que los resultados no se vean perjudicados significativamente.

Hipótesis de trabajo

Ho. La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional no es significativa en los docentes de educación primaria Matucana, 2019.

Ha. La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional es significativa en los docentes de educación primaria Matucana, 2019.

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y consecuentemente el nivel de confianza es del 95%

Regla de decisión

Rechazar Ho si $\text{sig} < \alpha$

Aceptar Ho si $\text{sig} > \alpha$

Estadística de prueba usando SPSS 24.0

Tabla 21

Pruebas de chi-cuadrado entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,046	4	0,000
Razón de verosimilitudes	54,987	4	0,000
Asociación lineal por lineal	41,649	1	0,000
N de casos válidos	76		

Tabla 22*Análisis de Tau-b-Kendall entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional*

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Tau-b-Kendall	0,659	0,000
N de casos válidos		76	

Interpretación:

Dado que $\text{sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$ se rechaza la H_0 a favor de la H_a . Entonces nuevamente el examen de Tau-b-Kendall expresa que el nivel de impacto entre los factores de investigación es $0.659 = 65.9\%$ o en otras palabras es moderada y positiva, y se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional, de manera que cuánto más eficiente sea el liderazgo transformacional, la gestión institucional será más eficiente en los docentes de educación primaria de Matucana, 2019

Hipótesis específica 4

Contraste de hipótesis de la χ^2 entre el liderazgo transformacional y la gestión comunitaria en los docentes de educación primaria de Matucana, 2019.

Los contrastes observados en cuanto a los factores bajo investigación (ordinales para los dos factores) recomiendan que la prueba de la teoría se realice mediante una prueba no paramétrica de dependencia o impacto, incluyendo un ejemplo notable con el objetivo de que los resultados no están influenciados y son enormes.

Hipótesis de trabajo

H_0 . La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión comunitaria no es significativa en los docentes de educación primaria de Matucana, 2019

H_a . La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión comunitaria es significativa en los docentes de educación primaria de Matucana, 2019

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y consecuentemente el nivel de confianza es 95%.

Regla de decisión

Rechazar H_0 si $\text{sig} < \alpha$

Aceptar H_0 si $\text{sig} > \alpha$

Estadística de prueba usando SPSS 24.0

Tabla 23

Pruebas de chi-cuadrado del liderazgo transformacional y la gestión comunitaria

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,604	4	0,000
Razón de verosimilitudes	13,136	4	0,000
Asociación lineal por lineal	8,832	1	0,000
N de casos válidos	76		

Tabla 24

Análisis de Tau-b-Kendall entre el liderazgo transformacional y la gestión comunitaria

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Tau-b-Kendall	0,709	0,000
N de casos válidos		76	

Interpretación:

Dado que $\text{sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$ se rechaza la H_0 a favor de la H_a . Entonces nuevamente el examen de Tau-b-Kendall expresa que el nivel de impacto entre los factores de investigación es $0.712 = 71.2\%$ o en otras palabras es alta y positiva, y se concluye que el liderazgo transformacional y la gestión comunitaria se relacionan significativamente, de manera que cuánto más eficientes sea el liderazgo transformacional, la gestión comunitaria será más eficiente en los docentes de educación primaria de Matucana, 2019.

Discusión

El objetivo general de este estudio fue: determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019, cuyos resultados evidencian una clara y significativa correspondencia entre las variable estudiadas, por lo tanto, se acepta que a mayor percepción de las acciones de liderazgo transformacional de los directivos, se acrecientan las dimensiones de la gestión educativa en lo pedagógico, institucional, administrativa y comunitaria.

En la construcción del marco teórico, se ha apelado a la obtención de los contenidos pertinentes y vigentes sobre el tema del liderazgo en general y del liderazgo transformacional en lo específico, se explican con argumentos sólidos los elementos conceptuales y las características más importantes que caracterizan a estas variables.

Farro (2016e) en su libro “GE” establece que hay una correlación muy estrecha entre el liderazgo de los directivos con dos aspectos de la GE y estos son: planificación del trabajo pedagógico y el proceso de enseñanza-aprendizaje que realizan los docentes en un período lectivo. El propósito del liderazgo transformacional es impulsar a la transformación individual del docente para escalar cualitativamente en lo profesional. En el presente estudio, se evidencia que ambas variables guardan una correspondencia muy alta y positiva, lo que en otras palabras quiere decir, que la labor de los docentes demuestra mejores niveles de labor pedagógica gracias al liderazgo que recibe de sus directivos, por otro lado, Ramírez (2015b) en su tesis, “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de las IE estatales en el distrito de Santiago de Surco” contribuye a sustentar lo antedicho, valorando el apoyo de tres elementos básicos del liderazgo transformacional que se les atribuyen a los directores: su influencia en el docente, el efecto de su motivación en el docente y las acciones de estimulación intelectual que propicia el ascenso profesional de los docentes.

Con relación al primer objetivo específico que asocia el liderazgo transformacional con la GP, que es labor exclusiva del docente y que se refiere a las actividades de enseñar que es propia del mismo, y de aprender que corresponde al estudiante, cuyo éxito se debe básicamente a la aplicación de estrategias didácticas eficaces, modernas e innovadoras para lograr aprendizajes significativos. En este acápite, Bennis (2015c) en su tratado “Liderazgo, talento y habilidad” determina que el estudiante aprende cuando el docente tiene dominio sobre los conceptos que enseña y que estos se relacionan estrechamente con los contenidos siguientes configurando un marco global de conocimientos teóricos que otorgan a los conocimientos procedimentales que son valiosos para la vida cotidiana y real del estudiante. A ello, se suma el estudio de Montoro (2017b) titulado “Relación entre habilidades sociales y la GP en las IE de la provincia de Bolognesi, Ancash” que establece que las habilidades sociales como el liderazgo constituye una de las cualidades del director que posibilita una conducción motivadora, efectiva y conveniente en la tarea pedagógica de los docentes.

La asociación de liderazgo transformacional y gestión institucional, abarca los conceptos de imagen e identificación de los directivos, docentes y estudiantes con la institución educativa donde conviven dentro de los cánones organizacionales e institucionales, Fiedler (2015) manifiesta en su libro “ El liderazgo en la dinámica organizacional” que el conjunto de colaboradores que trabaja en una empresa, institución u organización se formula un compromiso de lealtad y orgullo por el trabajo que desempeña, por la confianza que le otorgan sus compañeros y por la calidad del servicio que brindan a la comunidad, este planteamiento también lo corrobora Medina (2016b) en su investigación: “El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima” señala que hay un alto grado de relación entre la gestión institucional y el amor propio de los actores educativos sustentado básicamente en un alto grado de práctica de valores y principios morales que manifiestan los directivos, docentes y estudiantes de una IE.

Referente al tercer objetivo específico que versa sobre la conexión entre liderazgo y gestión administrativa está fundamentado en el libro “Organización y gestión de centros escolares” de González (2016) y que Quiñones (2018), en su tesis “Efectos del liderazgo transformacional para enfrentar la globalización” manifiestan que el mundo globalizado del siglo XXI se requiere de una administración basada en los conocimientos de una administración cuasi perfecta en lo relativo al buen manejo económico y de los recursos humanos lo que implica el desarrollo de las capacidades personales y profesionales de los líderes directivos.

Finalmente, respecto al cuarto objetivo específico que asocia el liderazgo transformacional con la gestión comunitaria, Chiroque (2014) establece en su libro “Gestión descentralizada en la educación” y el estudio de Whitmore, (2018) titulado “Evaluación de la universidad empresarial como formadora de líderes de clase mundial” señalan que uno de los motores más viables para el desarrollo de la comunidad es la educación por su labor dinámica y gestora en pos de la transformación de los pueblos de los países emergentes.

Conclusiones

Primera

La relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021 a un nivel de significación de 0.05; lo cual al compararse a través del análisis factorial que se basa en usar toda la información para determinar la relación correspondiente a través de la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO lo cual incluye a chi – cuadrada calculada, quedando desestimada la hipótesis nula, porque según el Tau-b-Kendall expresa el nivel de impacto entre las variables de la investigación de 0,795 como alta y positiva.

Segunda

El liderazgo transformacional y la gestión pedagógica en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021 y están relacionados significativamente, a un nivel de significación de 0.05; lo cual al compararse a través del análisis factorial que se basa en usar toda la información para determinar su relación correspondiente a través de la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO lo cual incluye a chi – cuadrada calculada, quedando desestimada la hipótesis nula, porque según el Tau-b-Kendall expresa el nivel de impacto entre las variables de la investigación de 0,609 como moderada y positiva.

Tercera

El liderazgo transformacional y la gestión administrativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021 están relacionados significativamente a un nivel de significación de 0.05; lo cual al compararse a través del análisis factorial que se basa en usar todos los datos para establecer la relación correspondiente a través de la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO lo cual incluye a chi – cuadrada

calculada, quedando desestimada la hipótesis nula, porque según el Tau-b-Kendall expresa el nivel de impacto entre las variables de la investigación de 0,712 como alta y positiva.

Cuarta

El liderazgo transformacional y la gestión institucional en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019 y están relacionados significativamente, a un nivel de significación de 0.05; lo cual al compararse a través del análisis factorial que se basa en usar todos los datos para establecer la relación correspondiente a través de la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO lo cual incluye a chi – cuadrada calculada, quedando desestimada la hipótesis nula, porque según el Tau-b-Kendall expresa el nivel de impacto entre las variables de la investigación de 0,659 como moderada y positiva.

Quinta

El liderazgo transformacional y la gestión comunitaria en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2021 están relacionados significativamente, a un nivel de significación de 0.05; lo cual al compararse a través del análisis factorial que se basa en usar todos los datos para establecer la relación correspondiente a través la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO lo cual incluye a chi – cuadrada calculada, quedando rechazada la hipótesis nula, porque según el Tau-b-Kendall expresa el nivel de impacto entre las variables de la investigación de 0,709 como alta y positiva.

Recomendaciones

Primera

La GE resulta más observable en cuanto a su calidad, cuando los docentes tienen acceso a la formación en post grado logrando perfeccionarse y actualizar sus conocimientos metodológicos y teóricos de las innovadoras ópticas cultural pedagógicas de la ciencia educacional.

Segunda

El desarrollo profesional de los docentes debe evidenciar la aplicación de estrategias didácticas eficaces, modernas e innovadoras, basadas en la enseñanza por competencias de gestión del cambio, que implica la gestión de proyectos (tiempo, alcances y costos) y gestión de recursos humanos con la finalidad de optimizar la cognición de los estudiantes en las áreas de desarrollo de la educación primaria.

Tercera

El alto nivel de competitividad y productividad académica y personal de los docentes se debe evidenciar en el actual mundo de las ciencias y tecnologías (TIC), que obliga a los profesores a extender su cognición referente a la gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional, participando en cursos de especialización y diplomados.

Cuarta

Promover en los docentes el incentivo de competencia generando interés por aprender, en contenidos como en procedimientos, aunque no reciba recompensas por ello, de tal forma que afiance su nivel cognitivo con el fin de alcanzar su misión y visión y consecuentemente la realización profesional.

Quinta

Promocionar a los docentes a cargos directivos dentro de la misma I.E. e incentivarlos para que participen en los concursos de evaluación para ascenso de nivel en la carrera magisterial.

Referencias

- Adair, K. (2010). *Liderazgo y gestión*. Madrid: Océano.
- Aguerrondo, C. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Eneas.
- Aguilar Gómez, S.M. (2019). *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/5703>
- Aravá, P. (2008). *Organización y gestión educativa*. Universo.
- Bass, B. (1990). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (4ta ed.). Free Press.
- Bennis, W. (2015). *The art and adventure of leadership*. Willey
- Biblia, (2014) *Versión de Espasa-Calero*. Verbo Divino.
- Botero (2009). *Cinco Tendencias de la Gestión Educativa*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49 (2). <https://doi.org/10.35362/rie4922100>
- Bradley, O. (2014). *Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas modernas*. Océano.
- Bryman, J. (2015). *Liderar el cambio: el liderazgo transformacional*. Kapeluzs.
- Burns, K. (2017). *Liderazgo*. Universo.
- Caballero, L. (2016). *Escuela de líderes*. Quetzal.
- Campoverde, P. (2015). *Formación de nuevos líderes*. Orión.
- Casassus, E. (2010). *El líder nato*. Universo.
- Chiavenato, A. (2016). *Teoría de la administración*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiroque, S. (2014). *Gestión descentralizada en la educación: progresos y compromisos*. Lima: PUC.
- Cervantes, R. (2007). *Liderazgo y comunicación*. San Marcos.

- Clampitt, M. (2005). *Liderazgo y desempeño profesional*. Lima: El Peruano.
- Collado, N. (2015). *Calidad del conocimiento*. México: Troquel.
- Cornejo, M. (2017). *Liderazgo de excelencia*. México: Queretaro.
- Cortina, A. (2015). *Ética y liderazgo*. Bogotá: Tecnos.
- Dale, M. (2018). *El líder para el siglo XXI*. México: Caribe.
- Dewey, J. (2001). *La escuela y la sociedad*. México: Quetzal.
- De White, E. (2013). *Consejos para los maestros*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. (2017). *El líder del futuro*. México: Deusto.
- Farro, F. (2016). *Gerencia educativa*. Lima: PUC.
- Fiedler, A. (2015). *El liderazgo en la dinámica organizacional*. Buenos Aires: Aries.
- Fuentes, L. (2010). *Piel de líder*. Geomex.
- Galbraith, J. (2009). *El líder con poder*. México: Mundo hispano.
- Gonzales, O.; Gonzales, O.; Ríos, G. y León, J. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*. Revista Telos. 15(3), 355-371.
- González, G. (2016). *Organización y gestión de centros escolares*. Madrid: Pearson Education.
- Granados, María. (2009). *Líderes para tiempos modernos*. Madrid: Kapeluzs.
- Fayol, H. (2008). *Administración industrial y general*. Nueva York: Mc Graw-Hill.
- Helffer, G. (2015). *Exigimos calidad*. Lima: Amauta.
- Hermosilla, P. (2016). *El docente líder para el futuro*. México: Bárcena.
- Jersild, A. (2000). *La personalidad del maestro*. Madrid: Amazon.
- Kolowski, L. (2006). *Liderazgo y sociedad*. Madrid: Océano.
- Koontz O'Donnel, F. (2005). *Administración estratégica*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Leithwood, K. (2010). *Liderazgo, estrategia para el cambio*. México: Troquel.

- Leroy, L. (2010). *Un proyecto de negocio empresarial basado en las personas*. Barcelona: Estrella Polar.
- Ley General de Educación (24 de julio del 2003). Normas legales, N° 28044. Diario Oficial El Peruano.
- Ley que modifica el artículo 36 inciso A de la Ley General de la Educación (16 de diciembre del 2003). Normas legales. N° 28123. Diario Oficial El Peruano.
- Loera, A. (2013). *Planeación estratégica y política educativa*. México: Trillas.
- Main, J. (2000). *Buen liderazgo, mejores resultados*. México. Trillas.
- Mc Gregor, J. (2006). *El líder del mundo globalizado*. Nueva York: Mc Graw-Hill.
- Madera, P. (2016). *La administración educativa como proceso*. México: Trillas.
- Manes, J. (2001). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Madrid: Gránica.
- Martins, F. (2000). *El proceso socializador del líder*. México: Kaspeluzs.
- Maturana, F. (2016). Tesis: *Las habilidades sociales y el liderazgo transformacional en las Instituciones Educativas de Secundaria de Chincha*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Marconi, J (2016). *Gestión educativa*.
<https://www.monografias.com/trabajos94/gestioneducativa/gestion-educativa.shtml>.
- Marroquín, E. (2005). *Estrategias gerenciales y de gestión*. Madrid, España: Editorial Caballo Rojo.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1ra ed.). The Macmillan Company.
- Medina, V. (2016). Tesis: *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

- Medina, V. (2008), Tesis: *Desarrollo del clima institucional y calidad de gestión académica en las universidades públicas*. Universidad de Antofagasta (Chile).
- Mendoza, M. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*.
<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>
- Mendoza, G. (2016). Tesis: *Relación entre la práctica de valores y la formación de líderes universitarios*. Universidad Nacional Camilo Cienfuegos de La Habana, Cuba.
- Mendivil, P. (2016). Tesis: *Efectividad de las capacitaciones en el mejoramiento de la gestión pedagógica de los docentes*. Universidad José Martí de La Habana, Cuba.
- Minedu. (2015). *Liderazgo escolar*. Lima: El Peruano.
- Mintzberg, H. (2009). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montoro, C. (2017). Tesis: *Relación entre habilidades sociales y la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas de la provincia de Bolognesi, Ancash*. Tesis. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz.
- Morín, C. (2001). *Relaciones humanas en el trabajo*. México: Troquel.
- Morín, C. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. México: Paidea.
- Ortiz, L. (2013). *Estrategias para el liderazgo*. Madrid: Humanitas.
- Perlman, M. (2000). *La sociología del líder transformacional*. Buenos Aires: Universo.
- Poole, Bernard. (2006). *Liderazgo: factores y condiciones*. México: Orión.
- Quiñones, E. (2018). Tesis: *Efectos del liderazgo transformacional para enfrentar la globalización*. Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión. Huacho,
- Ramírez, P. (2015). Tesis: *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas en el distrito de Santiago de Surco*. Universidad de San Martín de Porras. Lima.
- Robins, S. (2015), *Administración*. México: Prentice Hall.

- Rodríguez, C. (2009). *Gestión pedagógica de instituciones*. México: Astra Ediciones.
- Sánchez, P. (2017). *Principios básicos de la organización educativa*. Lima: Amauta.
- Sineace (2018). *Calidad de la educación*. Lima: El Peruano.
- Slocum, J. (2014). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Quetzal.
- Soberal, R. (2016). *Planificación y evaluación de programas*. Costa Rica: Caribe
- Stoner, J. (2016). *Administración para un mundo globalizado*. Madrid: Océano.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management* (1era ed.). Harper y Brothers Publishing.
- Uribe, M. (2005). *Sembrando líderes en la escuela*. Lima: San Marcos.
- Unesco. (2011). *Informe de la Educación en Latinoamérica*. Bélgica.
- Ulacia, G. (2013). *Liderazgo e innovación*. Innovaticias.com.
<http://www.innovaticias.com/innovación/14155/liderazgo-innovación>
- Valcárcel, M. (2008). *Escuela de líderes*. Amauta.
- Veloso, M. (2007). *La educación adventista y la visión apocalíptica*. Casa Editora Sudamericana
- Viedna, J. (2003). *Liderazgo y compromiso social*. Mc Graw-Hill.
- Wiles, K. (2017). *Técnicas de supervisión para mejores escuelas*. Trillas

Anexos

Anexo 1. Matriz instrumental de la variable: liderazgo transformacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Influencia idealizada	1. Muestra gran carisma para motivar a sus seguidores 2. Identificación profunda con los seguidores 3. Logro de respetabilidad permanente 4. Logro de admiración 5. Constituye modelo de conducta a imitar 6. Logra buen desempeño laboral de sus seguidores	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	- Nunca (1) - Casi nunca (2) - Indeciso (3) - Casi siempre (4) - Siempre (5)
Motivación inspiradora	7. Habilidad para comunicarse e inspirar optimismo a sus docentes 8. Inspira un desempeño superior para lograr los objetivos planteados 9. Motiva a la acción para lograr superación individual y del grupo 10. Inspira confianza y entusiasmo a sus palabras y hechos	16, 17, 18, 19 20	

	<p>11.Desarrolla la autoestima de sus docentes</p> <p>12.Propicia el cumplimiento de los deberes y tareas</p> <p>13. Comparten los beneficios de los logros alcanzados</p>		
Consideración individualizada	<p>14. Práctica de valores éticos y morales</p> <p>15. Definición de vida con visión y objetivos definidos</p> <p>16. Capacidad para tomar decisiones</p> <p>17. Convicción moral para cumplir responsabilidades y asumir consecuencias</p> <p>18.Disposición para participación individual y en equipo</p> <p>19.Cumplimiento de prédica con hechos tangibles</p> <p>20 Interés por conocer las necesidades de sus docentes</p>	21,22,23,24,25	
Estimulación intelectual	<p>21Habilidad para escuchar ideas y sugerencias de sus docentes</p> <p>22.Estimula el desarrollo de capacidades intelectuales de sus docentes</p>	26,27,28,29,30	

	<p>23.Capacidad para analizar y criticar las decisiones tomadas</p> <p>24. Propone nuevos estilos y métodos de acción para solucionar problemas</p> <p>25.Habilidad para analizar los problemas a resolver</p> <p>26. Brinda libertad de opinión y escucha a sus seguidores para discutir las alternativas de solución más viables</p>		
--	--	--	--

Anexo 2. Matriz instrumental de la variable: gestión educativa

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de documentos básicos de la I.E. - Trabajo colaborativo en planificación curricular - Fomento de participación docente en aprendizaje colaborativo - Aplicación de estrategias didácticas modernas e innovadoras - Técnicas e instrumentos de evaluación - Uso de TIC en sesiones de aprendizaje - Uso de material educativo - Desarrollo de investigación educativa - Actualización de conocimientos y estrategias pedagógicas - Actividades de retroalimentación - Mejoramiento de calidad educativa - Promoción de ciclos de capacitación docente 	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca (1) - Casi nunca (2) - Indeciso (3) - Casi siempre (4) - Siempre (5)
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de horario de trabajo - Respeto a las normas administrativas - Uso racional de recursos materiales y financieros - Fomento de transparencia evitando corrupción - Cumplimiento de deberes y derechos laborales 	16, 17, 18, 19 20	

Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de la familia - Ciclo de charlas para disminuir comportamientos disociales - Ciclo de charlas a los padres para mejora condiciones de estudio - Acciones para brindar seguridad a los estudiantes 	21,22,23,24,25	
Gestión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de la familia - Ciclo de charlas para disminuir comportamientos disociales - Ciclo de charlas a los padres para mejora condiciones de estudio - Acciones para brindar seguridad a los alumnos 	26,27,28,29,30	

Anexo 3. Matriz de consistencia

Liderazgo transformacional y gestión educativa en docentes de educación primaria de la red n° 3 de la Ugel de Matucana, 2019

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Conocer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019</p> <p>b) Establecer la relación que existe entre el liderazgo</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a) La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019</p> <p>b) La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Liderazgo transformacional</p> <p>- Dimensiones</p> <ol style="list-style-type: none"> Influencia idealizada Motivación inspiradora Consideración individualizada Estimulación intelectual <p>Variable 2:</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Básico o teórico</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>Diseños no experimental transversal y correlacional.</p> <p>Población:</p> <p>La población está conformada por 76 docentes de Educación</p>

<p>b) ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019?</p> <p>c) ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019?</p> <p>d) ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión comunal en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019?</p>	<p>transformacional y la gestión administrativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019</p> <p>c) Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019</p> <p>d) Conocer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión comunal en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019</p>	<p>gestión administrativa es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019</p> <p>c) La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019</p> <p>d) La relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión comunal es significativa en los docentes de educación primaria de la red N° 3 de la Ugel de Matucana, 2019</p>	<p>Gestión educativa</p> <p>- Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión pedagógica 2. Gestión administrativa 3. Gestión institucional 4. Gestión comunitaria 	<p>Primaria de las I.E. de la Red 03 de Matucana</p> <p>Muestra de estudio:</p> <p>La muestra del estudio está conformada por los 76 docentes de la población, es un caso de muestra censal, es una muestra no probabilística.</p>
---	--	--	---	---

Anexo 4. Instrumentos

CUESTIONARIO (LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL)

INSTRUCCIONES:

Estimado (a) Señor (a) Profesor: El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relacionada con el trabajo de investigación:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA RED N° 3 DE LA UGEL DE MATUCANA, 2019

Criterios a considerar para responder la encuesta.

NUNCA 1	CASI NUNCA 2	INDECISO 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5
------------	-----------------	---------------	-------------------	--------------

Ítems	NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					
DIMENSIÓN I: INFLUENCIA IDEALIZADA	1	2	3	4	5
1. ¿Se identifica el director con los docentes de la I.E.?					
2. ¿Muestran los docentes y estudiantes respeto al director de la I.E.?					
3. ¿Sientes los docentes y estudiantes admiración por su director?					
4. ¿Constituye el director un modelo de conducta a imitar por los docentes y estudiantes?					
DIMENSIÓN II: MOTIVACIÓN INSPIRADORA					
5. ¿Evidencia el director habilidad para comunicarse e inspirar optimismo en sus docentes y estudiantes?					

6. ¿Inspira el director un desempeño superior para lograr los objetivos de la institución educativa?					
7. ¿Motiva a la acción de sus docentes para que se desarrollen profesionalmente?					
8. ¿Motiva el director el desarrollo de la autoestima de sus docentes?					
9. ¿Propicia el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los docentes?					
10. ¿Comparte el director con sus docentes los beneficios de los éxitos logrados por la I.E.?					
DIMENSIÓN III: CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL					
11. ¿Practica el director los valores éticos y morales?					
12. ¿Evidencia su vida con una visión y objetivos definidos?					
13. ¿Muestra capacidad para tomar decisiones?					
14. ¿Muestra convicción moral para cumplir responsabilidades y asumir consecuencias?					
15. ¿Tiene disposición de participación individual y en equipo?					
16. ¿Cumple el director sus deberes profesionales con hechos observables?					
17. ¿Manifiesta interés por conocer las necesidades, intereses y expectativas de sus docentes?					
DIMENSIÓN IV: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					
18. ¿Escucha el director las ideas y sugerencias de sus docentes?					
19. ¿Estimula y apoya el desarrollo de capacidades intelectuales de sus docentes?					
20. ¿Evidencia capacidad para analizar y criticar las decisiones tomadas?					
21. ¿Propone nuevos estilos y métodos de acción para solucionar problemas y conflictos educativos?					
22. ¿Tiene habilidad para analizar los problemas a resolver?					

CUESTIONARIO (GESTIÓN EDUCATIVA)

INSTRUCCIONES:

Estimado (a) Señor (a) Profesor: El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relacionada con el trabajo de investigación:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA RED N° 3 DE LA UGEL DE MATUCANA, 2019

Criterios a considerar para responder la encuesta.

NUNCA 1	CASI NUNCA 2	INDECISO 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5
------------	-----------------	---------------	-------------------	--------------

Ítems	NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
GESTIÓN EDUCATIVA					
I. DIMENSIÓN I: GESTIÓN PEDAGÓGICA	1	2	3	4	5
1. ¿Participó Ud. en las actividades de planificación de los documentos institucionales como el PEI, PCI, PAT y RI?					
2. ¿Elaboró Ud. los documentos de su aula?					
3. ¿Genera Ud. espacios de trabajo colaborativo en el trabajo pedagógico?					
4. ¿Orienta y promueve la participación de los docentes en la planificación curricular?					
5. ¿Propicia una práctica docente donde se incluya el aprendizaje colaborativo y participativo?					
6. ¿Aplica Ud. estrategias didácticas modernas e innovadoras en sus sesiones de aprendizaje?					
7. ¿Evalúa Ud. con los instrumentos y técnicas pertinentes?					
8. ¿Aplica las TIC en la sesión de aprendizaje?					
9. ¿Hace buen uso de los materiales educativos entregado por el Minedu?					

10. ¿Se siente motivado por la innovación e investigación educativa?					
11. ¿Se actualiza Ud. en los elementos conceptuales de nuevas teorías, enfoques y concepciones pedagógicas?					
12. ¿Actualiza Ud. sus conocimientos y prácticas en nuevas estrategias didácticas?					
13. ¿Realiza actividades de retroalimentación con sus estudiantes?					
14. ¿Genera espacios de reflexión sobre la mejora de los aprendizajes?					
15. ¿Promueve la realización de ciclos de capacitación en su I.E.?					
II. DIMENSIÓN II: GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
16. ¿Fomenta Ud. el cumplimiento del horario de trabajo?					
17. ¿Promueve Ud. el respeto de las normas administrativas establecidas en la I.E.?					
18. ¿Procura el uso racional de los recursos materiales y financieros de la I.E.?					
19. ¿Promueve Ud. la práctica de la transparencia para evitar la corrupción?					
20. ¿Promueve el cumplimiento de los deberes y derechos escolares?					
III. DIMENSIÓN III: GESTIÓN INSTITUCIONAL					
21. ¿Se fomenta el cuidado de la infraestructura de la I.E.?					
22. ¿Se promueve mantener y consolidar la imagen de la I.E.?					
23. ¿Se promueve la generación de un buen clima y convivencia escolar?					
24. ¿Se busca el cumplimiento de la visión y misión de la I.E.?					
25. ¿Se practica en la I.E. la comunicación oportuna y fluida?					
IV. DIMENSIÓN IV: GESTIÓN COMUNITARIA					
26. ¿Se fomenta la participación de la familia en la I.E.?					
27. ¿Participa la familia de los estudiantes en las actividades culturales?					
28. ¿Se brindan charlas para regular el comportamiento violento?					
29. ¿Se orienta a la familia para mejorar las condiciones de estudio?					
30. ¿Se coordina con las autoridades pertinentes para dar seguridad a los estudiantes?					

Anexo 5. Base de datos

Liderazgo transformacional																								
Nº	Influencia idealizada				Motivación inspiradora						Consideración individual							Estimulación intelectual					ST1	V1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
2	5	3	2	1	2	3	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	53	Medio
3	4	5	1	3	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	4	62	Medio
3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	100	Alto
3	4	5	1	3	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	62	Medio
3	5	5	3	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	86	Alto
1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	3	2	1	2	2	1	36	Bajo
3	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	2	59	Medio
5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	4	91	Alto
3	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	2	69	Medio
5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	4	92	Alto
2	4	2	1	2	4	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	2	43	Medio
4	4	5	2	1	4	5	2	3	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	3	3	73	Medio
2	4	5	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	3	83	Alto
1	4	5	2	1	4	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	4	75	Alto
15	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4	106	Alto
16	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	78	Alto
17	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	62	Medio
18	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	5	5	5	92	Alto
19	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	64	Medio
20	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	72	Medio
21	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1	30	Bajo
22	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	3	5	5	4	4	5	5	102	Alto

23	3	5	5	3	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	82	Alto
24	3	4	5	1	3	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	54	Medio
25	3	5	5	3	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	72	Medio
26	1	2	3	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	54	Medio
27	3	2	2	1	2	2	2	2	3	1	4	3	3	1	2	2	2	2	2	4	1	1	43	Medio
28	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	102	Alto
29	3	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	72	Medio
30	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	78	Alto
31	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	1	3	3	1	1	1	45	Medio
32	1	4	5	2	1	4	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	66	Medio
33	4	4	5	4	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	79	Alto
34	2	4	5	2	2	4	5	2	2	3	4	5	2	2	3	4	4	3	3	5	2	2	82	Alto
35	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	102	Alto
36	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	64	Medio
37	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	58	Medio
38	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	64	Medio
39	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	54	Medio
40	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	98	Alto
41	2	5	3	2	1	2	3	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	52	Medio
42	3	4	5	1	3	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	55	Medio
43	3	5	5	3	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	63	Medio
44	3	4	5	1	3	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	72	Medio
45	3	5	5	3	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	84	Alto
46	1	2	3	1	2	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	34	Bajo
47	3	2	2	4	4	5	4	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	4	4	4	3	3	71	Medio
48	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	85	Medio
49	3	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	42	Medio
50	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	54	Medio
51	2	4	2	1	2	4	2	1	2	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	43	Medio
52	1	4	5	2	1	4	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	40	Medio
53	2	4	5	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	52	Medio

54	1	4	5	2	1	4	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	48	Medio	
55	2	4	5	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	56	Medio	
56	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	58	Medio	
57	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	46	Medio	
58	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	68	Medio	
59	1	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	3	1	2	1	2	1	2	1	36	Bajo	
60	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	75	Alto	
61	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	2	4	3	2	3	2	4	58	Medio	
62	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	5	5	5	5	3	5	5	66	Medio	
63	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	3	4	5	4	5	2	5	5	4	94	Alto	
64	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	5	5	5	5	3	5	5	64	Medio	
65	2	2	3	5	4	3	3	5	2	2	2	2	5	2	4	3	3	5	5	5	3	5	4	72	Medio
66	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	2	4	3	3	5	2	58	Medio	
67	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	5	5	5	3	5	4	60	Medio	
68	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	2	4	3	2	3	2	4	3	52	Medio	
69	2	1	2	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	2	4	3	2	3	2	4	3	48	Medio	
70	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	4	3	2	3	2	4	3	54	Medio	
71	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	66	Medio	
72	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	4	3	2	3	2	4	3	82	Alto	
73	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	74	Medio	
74	3	1	3	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	4	3	65	Medio	
75	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	56	Medio	
76	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	3	5	5	5	3	5	4	3	68	Medio	

Gestión educativa																																
N°	Gestión pedagógica															Gestión administrativa					Gestión institucional					Gestión comunitaria					ST2	V2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	3	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	71	Medio
2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	5	2	5	2	2	2	2	5	87	Medio
3	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	128	Alto
4	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	5	2	5	2	2	2	3	5	88	Medio
5	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	5	4	5	4	3	4	3	5	122	Alto
6	1	2	2	2	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	1	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	63	Medio
7	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	43	Bajo
8	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	119	Alto
9	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	80	Medio
10	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	126	Alto
11	2	1	2	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	78	Medio
12	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	84	Medio
13	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	98	Medio
14	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	76	Medio
15	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	82	Medio
16	3	1	3	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	75	Medio
17	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	66	Medio
18	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	80	Medio
19	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	65	Medio
20	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	92	Medio
21	3	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	66	Medio
22	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	78	Medio
23	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	88	Medio
24	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	74	Medio
25	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	108	Alto
26	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	73	Medio
27	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	75	Medio
28	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	72	Medio

29	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	65	Medio		
30	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	3	4	3	5	5	3	4	3	4	3	5	5	3	87	Medio	
31	2	1	2	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	77	Medio	
32	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	3	5	2	2	3	73	Medio	
33	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	95	Medio
34	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	76	Medio
35	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	112	Alto
36	3	1	3	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	84	Medio
37	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	68	Medio
38	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	83	Medio
39	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	72	Medio
40	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	87	Medio
41	3	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	64	Medio
42	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	77	Medio
43	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	86	Medio
44	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	74	Medio
45	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	88	Medio
46	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	72	Medio
47	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	75	Medio
48	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	5	104	Alto
49	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	74	Medio
50	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	88	Medio
51	2	1	2	2	4	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	72	Medio
52	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	76	Medio
53	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	110	Alto
54	5	2	2	1	4	5	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	98	Medio
55	5	4	5	2	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	102	Alto
56	3	1	3	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	78	Medio
57	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	74	Medio
58	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	82	Medio
59	2	4	3	2	3	2	4	3	3	5	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	75	Medio
60	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	84	Medio
61	3	5	5	5	3	5	4	3	4	2	4	3	2	3	2	4	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	79	Medio
62	3	2	4	3	3	5	2	2	2	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	82	Medio

63	3	5	5	5	3	5	4	3	4	2	4	3	2	3	2	4	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	76	Medio
64	3	1	3	3	3	3	3	1	3	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	82	Medio
65	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	98	Medio
66	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	2	4	3	3	5	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	73	Medio
67	3	5	2	2	2	2	2	4	3	3	5	5	5	3	5	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	68	Medio
68	3	5	4	3	4	3	5	5	2	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	72	Medio
69	1	2	2	3	1	3	3	1	2	4	3	2	3	2	4	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	66	Medio
70	2	2	3	2	4	3	3	5	2	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	84	Medio
71	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	88	Medio
72	2	2	3	2	4	3	3	5	2	4	3	2	3	2	4	3	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	92	Medio
73	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	104	Alto
74	1	3	3	1	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	4	3	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	86	Medio
75	4	3	3	5	2	2	2	2	3	2	4	3	3	5	2	2	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	5	98	Medio
76	3	5	5	5	3	5	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	112	Alto