



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en  
instituciones educativas de la Red 4, Ugel 05, San Juan de  
Lurigancho. 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Edilberto Fernández Saavedra

**ASESORA:**

Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros

**SECCIÓN**

**Educación e idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión y calidad educativa**

**PERÚ - 2018**

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02
		Versión : 09
		Fecha : 23-03-2018
		Página : 1 de 1

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don **Edilberto Fernández Saavedra** cuyo título es: **"Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la Red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho. 2018"**

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: **16** (número) **dieciséis** (letras).

Lima, San Juan de Lurigancho 19 de agosto del 2018

  
 .....  
 Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont

PRESIDENTE

  
 .....  
 Dr. José Luis Valdez Asto

SECRETARIO

  
 .....  
 Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros

VOCAL

				Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación

### **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo de investigación a mi madre Candelaria Saavedra Cano a mi padre Teófilo Fernández Dávila QPDYDG, a mis hermanos, hijos Fabricio, Verly, Marzio y a mi esposa Diana por su comprensión y apoyo para seguir consolidándome en mi carrera profesional.

**Agradecimiento**

En primer lugar a Dios por darme la vida y guiar mi camino hacia el logro de mis metas.

A la doctora Mildred Ledesma Cuadros, por transmitirme su vocación investigadora y motivación permanente para el logro de mi tesis.

A los directivos y docentes de las diferentes I.E de la Red N° 4, Ugel 05, por brindarme su apoyo y colaboración incondicional en la presente investigación.

A mi familia por ser el motor que motiva mis esfuerzos para alcanzar mi realización.

### Declaratoria de autenticidad


Yo, Br. Edilberto Fernández Saavedra, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 06753991 con la tesis titulada: "Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, san juan de Lurigancho. 2018"

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 19 de agosto del 2018



Edilberto Fernández Saavedra  
DNI N° 06753991

## **Presentación**

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial San Juan de Lurigancho presento la Tesis titulada: “Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2018” ; se ha elaborado con el objeto de determinar si existe o no relación entre las dos variables sujeto de estudio; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Maestro en Administración de la Educación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero capítulo se expone la realidad problemática los antecedentes de la investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presentan las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento, de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

El autor

## Índice

	Página
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>RESUMEN</b>	xi
<b>ABSTRACT</b>	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	13
1.1. Realidad Problemática	16
1.2. Trabajos previos	20
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	59
1.5. Justificación del estudio	60
1.6. Hipótesis	62
1.7. Objetivos	63
<b>II. MÉTODO</b>	65
2.1. Diseño de investigación	66
2.2. Variables, operacionalización de variables	68
2.3. Población y muestra	70
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
2.5. Métodos de análisis de datos	74
2.6. Aspectos éticos	76
<b>III. RESULTADOS</b>	77
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	92

<b>V. CONCLUSIONES</b>	98
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	101
<b>VII. REFERENCIAS</b>	103
<b>ANEXOS</b>	111
- Matriz de consistencia	112
- Instrumentos	114
- Base de datos	118
- Validación de instrumentos	126
- Cartas de presentación	144
- Artículo científico	150
- Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico	160
- Autorización de aprobación de tesis	161
- Pantallazo de Turnitin	162
- Autorización para publicación de tesis	163
- Autorización de la versión final del trabajo de investigación	164



## Índices de tablas

		Pág.
Tabla 1	Matriz de la operacionalización de la variable liderazgo transformacional	69
Tabla 2	Matriz de la operacionalización de la variable gestión escolar.	70
Tabla 3	Población de estudio	71
Tabla 4	Confiabilidad del cuestionario de liderazgo transformacional.	74
Tabla 5	Confiabilidad del cuestionario de gestión escolar.	75
Tabla 6	Pruebas de normalidad.	78
Tabla 7	Liderazgo transformacional del director	79
Tabla 8	Gestión escolar.	80
Tabla 9	Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar.	81
Tabla 10	Estimulación intelectual del director y la gestión escolar	82
Tabla 11	Motivación inspiracional del director y la gestión escolar.	83
Tabla 12	Consideración individual del director y la gestión escolar.	84
Tabla 13	Influencia idealizada del director y la gestión escolar.	85
Tabla 14	Correlación de liderazgo transformacional y la gestión escolar	86
Tabla 15	Correlación estimulación intelectual del director y la gestión escolar	87
Tabla 16	Correlación motivación inspiracional del director y la gestión escolar.	88
Tabla 17	Correlación consideración individual del director y la gestión escolar.	89
Tabla 18	Correlación influencia idealizada del director y la gestión escolar.	90

## Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Pirámide de Maslow	43
Figura 2	Organización de las actividades del PAT, Manual de compromiso de Gestión escolar – Minedu (2015)	53
Figura 3	Diagrama de frecuencias de liderazgo transformacional	79
Figura 4	Diagrama de frecuencias de gestión escolar.	80
Figura 5	Diagrama de barras agrupadas de liderazgo transformacional del director y la gestión escolar.	81
Figura 6	Diagrama de barras agrupadas de estimulación intelectual del director y la gestión escolar.	82
Figura 7	Diagrama de barras agrupadas de motivación inspiracional del director y la gestión escolar.	83
Figura 8	Diagrama de barras agrupadas de consideración individual del director y la gestión escolar.	84
Figura 9	Diagrama de barras agrupadas de influencia idealizada del director y la gestión escolar.	85

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho. 2018". La muestra de la población fue de 202 docentes, el muestro fue no probabilístico, en los cuales se han empleado la variable: liderazgo transformacional del director y la gestión escolar.

El método de la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos el cuestionario de liderazgo transformacional del director, el cual estuvo constituido por 20 preguntas en la escala de Likert (Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre, Siempre) y el Cuestionario de gestión escolar, el cual estuvo constituido por 20 preguntas, en la escala de Likert (Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre, Siempre), que brindaron información acerca del liderazgo transformacional del director y la gestión escolar, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones que brindaron información acerca de relación que existente entre ambas variables en estudio, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluyó en que existe evidencia para afirmar que el liderazgo transformacional del director se relaciona significativamente con la gestión escolar percibido por los docentes de las Instituciones Educativas de la RED 4 de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho, 2018, habiéndose encontrado un coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0,872, que indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral de  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo); se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general,

Palabras clave: Liderazgo transformacional del director y gestión escolar organizacional

## Abstract

The present research had as general objective to determine the relationship between transformational leadership of the director exists and the School Management in educational institutions of the network 4, UGEL 05 - San Juan de Lurigancho 2018. The population sample it is by 202 teachers, sampling is not probabilistic, in Which have been used the variable: School Management and transformational leadership of the director.

The method of the investigation was the hypothetico-deductive. This research used for its purpose the no experimental cross-sectional correlational level design, which collected the information in a specific period, which was developed by applying the instruments the director's transformational leadership questionnaire, which consisted of 20 questions in the Likert scale (Never, Almost Never, Sometimes, Almost Always, Always) and the School Management Questionnaire, which consisted of 20 questions, on the Likert scale (Never, Almost Never, Sometimes, Almost Always, Always ), which provided information about the transformational leadership of the director and school management, through the evaluation of its different dimensions that provided information about the relationship between the both variables under study, whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that there is evidence to affirm that the transformational leadership of the director is significantly related to school management according to the teachers of the Educational Institutions of the network 4, UGEL 05, San Juan de Lurigancho 2018, having found a coefficient of Rho correlation Tau\_b of Kendall de 0,872, which represented a very high association between the variables; being that the level of bilateral significance of  $p = 0.000 < 0.01$ ; allowed to reject the null hypothesis.

Key words: Transformational leadership of the director and organizational school management.



# **I. INTRODUCCIÓN**

Las instituciones educativas cumplen un rol importantísimo dentro de la sociedad para la formación y desarrollo integral de los educandos, en consecuencia el liderazgo transformacional del director juega un rol preponderante en la gestión escolar para lograr aprendizajes de calidad y estudiantes competentes para afrontar los desafíos de la vida puesto que la educación es uno de los pilares para lograr el desarrollo del país.

El siguiente trabajo de investigación titulado: “Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2018”. Es una investigación descriptiva correlacional y sienta sus bases en la investigación cuantitativa. Establece relación entre las dos variables de estudio: Liderazgo transformacional del director y gestión escolar. La investigación surge a raíz de que en la actualidad los directivos como líderes pedagógicos no están a la altura del cargo para proponer y garantizar aprendizajes de calidad a los estudiantes acordes a los avances de la ciencia y la tecnología y los perfiles de egreso de acuerdo al currículo nacional. En tal sentido la presente investigación coadyuva al líder pedagógico a influenciar positivamente en sus docentes para dar su mayor esfuerzo en buscar la calidad de la enseñanza, aprendizaje de los estudiantes para enfrentar los retos de la vida.

Las dos variables consideradas en la investigación son el liderazgo transformacional del director y gestión escolar. La primera variable tiene cuatro dimensiones y la segunda cuatro dimensiones que el directivo debe ponerlo en práctica permanentemente para lograr un liderazgo transformacional en la gestión escolar, propiciando situaciones que favorecen las relaciones interpersonales y mejora en los aprendizajes de los estudiantes.

En tal sentido, se buscó fijar la relación que existe entre Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2018”, la cual recae en el adecuado manejo de las dimensiones de cada variable de estudio.

La investigación está estructurada en siete capítulos. El primer capítulo presenta la introducción donde se da a conocer los antecedentes y fundamentación científica, técnica y humanística, justificación, problema, hipótesis, objetivos.

El segundo capítulo aborda la metodología como marco, operacionalización de las variables, metodología, tipo de estudio, diseño de estudio, población estudiada, muestra estudiada, técnicas de recolección de datos importantes para abordar responsablemente la investigación, de análisis de datos, aspectos éticos. El III capítulo considera los resultados de estudio. El IV capítulo aborda la discusión de resultados. Se considera en el V capítulo las conclusiones. Se considera en el VI capítulo las recomendaciones. Respecto al VII capítulo da a conocer las referencias bibliográficas. Finalmente los anexos están compuesta de la matriz de consistencia, instrumentos, base de datos, validez del instrumento de juicio de expertos, cartas de presentación y artículo científico.



## 1.1. Realidad problemática

En el entorno de la educación se están realizando imponentes cambios teniendo en cuenta los convenios a nivel mundial y nacional tomados en el campo escolar. Se deben mencionar: la Conferencia Mundial sobre Educación en Jontiem (Tailandia, 1990), en la que se postula la educación para todos, firmada también por el Perú; el informe. La educación encierra un tesoro (1996), elaborado por catorce especialistas convocados por la UNESCO dirigidos por Jacques Delors; puntos estratégicos para el campo educativo que serán cumplidos hasta el 2015. Esta innovación se da debido a la preocupación del gobierno y la comunidad involucrada en el campo educativo debido a los escasos promedios logrados por el educando peruano en las evaluaciones mundiales del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación Llece (1997), el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes PISA (2001) y las futuras valoraciones.

A nivel mundial el liderazgo transformacional cada día toma mayor importancia debido a su fuerte visión de futuro en la conducción de una organización; ciertos individuos asumen este reto y son capaces de cambiar la historia dentro de sus organizaciones que dirigen, se sabe que un líder se encuentra abierto al cambio y busca que sus seguidores se encuentren prestos a aceptar todo tipo de información que los convierta en colaboradores competentes.

Unesco (2005) “un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” (p. 195). Se toma en cuenta que en las instituciones alejadas y con escasos bienes como en diferentes lugares de Latinoamérica; la estimulación es importante para ser un directivo innovador que busque la participación y colaboración de toda la comunidad educativa para lograr impartir una educación de calidad e integral a todos los estudiantes.

Bass y Avolio (1990), los líderes que dirigen una organización para obtener buenos resultados deben tener ciertas condiciones: tener carisma e irradiar a todos los integrantes de la institución e inspirar hacia el cambio, la innovación permanente y la preocupación individual por las necesidades de sus seguidores estimularan intelectualmente para lograr los objetivos trazados por la organización.

Chiavenato (2011), “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos” (p.89). Según el texto el liderazgo es la influencia que tiene el líder en los trabajadores, que se da a través de las relaciones dentro de la estructura de la organización para alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Fischman,(2015), menciona “los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores ayudándoles a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”. (p. 16). Los líderes transformadores son aquellos que estimulan a su personal para ser creativos e innovadores en la búsqueda de nuevos horizontes y perspectivas de futuro para la organización.

Para que exista una excelente gestión escolar en las instituciones educativas es necesario, que el director y los docentes conozcan realmente su trabajo, cuáles son sus funciones, cuáles son sus roles, sus actividades, los procedimientos que deben seguir, los cuales se encuentran plasmados en los documentos de gestión, el monitoreo del director líder es importantísimo para alcanzar las metas trazadas por la Institución Educativa; como líder debe compartir con sus docentes todos los saberes adquiridos en las diferentes capacitaciones y guiarlos para lograr la tan ansiada calidad educativa.

Minedu (2016), manual de compromiso 2016 definió a la gestión escolar: como prácticas que propician la generación de condiciones favorables para lograr los aprendizajes fundamentales de los estudiantes, el liderazgo del directivo es decisivo para, monitorear, acompañar, incentivar, comunicar, concertar y encaminar a los integrantes de la institución educativa, para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes.

El Perú no es ajeno de esta realidad. Pues, los resultados obtenidos en las últimas evaluaciones PISA son preocupantes en tal sentido nos indican que hay relación estrecha entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar para revertir estos resultados, ello nos indica que el director a quien actualmente se le denomina líder pedagógico, se encarga, de planificar, organizar, dirigir y evaluar el trabajo educativo, de los docentes como de los estudiantes. Cabe mencionar que el liderazgo transformacional lleva a cambios positivos y

significativos en La gestión escolar de la institución educativa, el director es quien debe motivar a todo el personal docente, administrativo, padres de familia y estudiantes para dar lo mejor de sí en la labor que corresponde asumir a cada uno de la comunidad educativa. Cuando hablamos de líder transformacional en la gestión escolar, nos referimos al director que quiere “Transformar” una realidad educativa o a un grupo de docentes, motivándolos positivamente a realizar grandes esfuerzos, y ser mejores maestros día a día en la función que cumplen.

A nivel de nuestro país una de las regiones que actualmente se encuentra logrando resultados positivos en las evaluaciones tomadas por el Ministerio de Educación es Moquegua, quien ha obtenido altas notas en los exámenes tomados a los estudiantes en esa región, lo cual demuestra que los líderes educativos de esa región están cumpliendo una labor destacada, trabajando conjuntamente con toda la comunidad educativa: docentes, personal administrativo y padres de familia motivándolos a dar su mejor esfuerzo en busca de tener estudiantes competentes en todas las áreas curriculares.

En la Región Lima, sabemos que los estudiantes de las diferentes organizaciones escolares presentan dificultades en cuanto a la adquisición de competencias y capacidades en las diferentes áreas por ello la práctica pedagógica de los docentes juega un rol importantísimo bajo el monitoreo y acompañamiento de líder pedagógico transformacional que es el director para tomar decisiones y corregir aquello que no marchan bien y que dificultan lograr una educación de calidad. Por tal motivo, el directivo de la escuela debe comprometerse con la visión del liderazgo administrativo, para llevar adelante todos los procesos para resolver las diferentes situaciones que se presenten en el seno de la institución. El directivo de la institución educativa como líder administrador tiene esta tarea para favorecer el trabajo pedagógico de los maestros poniendo en marcha todos los procesos requeridos para mejorar el servicio educativo brindado.

Chiavenato, (2007) la administración es la manera de sistematizar de organizar, planificar, controlar y dirigir el esfuerzo de cada uno de los miembros de la institución y hacer uso adecuado de los recursos para concretizar los objetivos trazados por la organización.

En la región Lima como como en todas las regiones del País, se están haciendo esfuerzos por mejorar la gestión directiva, se busca el ingreso de los directores más capacitados para dirigir a las escuelas, el Minedu convoca anualmente a concursos para cubrir plazas de directores, sin embargo, los resultados aún son desalentadores porque no se logran cubrir todas las plazas, el directivo debe tener claro la misión y visión de la escuela y ponerlo en práctica integralmente; la integridad, incentiva a los docentes de la escuela a triunfar frente a las situaciones problemáticas individuales en beneficio de la institución en la cual se consideran integrantes desatacados.

Álvarez, (2005) el liderazgo es una tarea íntima a la institución educadora, la cual tiene su propio destino y características particulares, es decir “el liderazgo que se desarrolle a l interior de la institución es el que va a marcar un carácter específico en las diferentes etapas de su crecimiento.

Asimismo, Rojas (2005), indica que “el liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción”. (p. 10)

El establecimiento del liderazgo transformacional en los directivos de las instituciones educativas debe tener, en primer lugar, en ejecutar las tareas de administración ligadas a su cargo, como la organización, monitoreo, acompañamiento y evaluación de la tarea pedagógica de los docentes, así mismo la evaluación del PAT, la capacitación de los profesores, la firma de convenios de cooperación con instituciones del estado y privadas de la sociedad., etc. Todo ello será posible al talento, influencia y poder de convocatoria que ejerce al interior de la escuela y con los profesores para realizar el trabajo planificado con ellos para lograr las metas institucionales.

El liderazgo del directivo de la institución educativa debe extenderse a su tarea de trabajo. Por conveniencia el liderazgo transformacional del directivo es potenciar las relaciones interpersonales con los profesores e involucrar a los alumnos y padres de familia como apoyo indirecto en la gestión de la escuela. El liderazgo del directivo en la gestión escolar va más allá del puesto o autoridad, debe responder a los requerimientos de la

comunidad educativa en su conjunto como son los docentes, padres de familia, y estudiantes; debe tener la habilidad para agrupar los requerimientos, exigencias y oportunidades a nivel nacional y local, para potenciar a la institución educativa en el logro de la mejora de la calidad educativa.

Por lo cual este trabajo tiene la finalidad de encontrar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar como factor determinante en el desarrollo de la calidad educativa en las IIEE de la Red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año escolar 2018.

## **1.2. Trabajos previos**

Después de haber hecho una revisión de varias investigaciones y estudios realizados sobre las variables, liderazgo transformacional del director y gestión escolar. Las cuales me permitieron ampliar de manera considerable la presente investigación sobre liderazgo transformacional del director y gestión escolar en docentes de nivel primaria y secundaria de la Red educativa N° 4 Ugel 05 San Juan de Lurigancho. A continuación, se presenta algunos trabajos previos, realizados a nivel internacional y nacional, considerados como antecedentes de la presente investigación entre ellos tenemos:

### **Antecedentes Internacionales**

Raxuleu, (2014), realizó el estudio “liderazgo del director y desempeño pedagógico docente” Guatemala. El liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico docente son los dos factores más determinantes en la calidad del proceso educativo. Demandan altas capacidades, cualidades y actitudes de quienes ejercen cargos directivos y actividades de docencia para responder con precisión y seriedad a los objetivos y exigencias de la actualidad, caracterizada por consumir una sucesión de cambios inmediatos y repentinos en su estructura organizativa y recorrido histórico. No obstante, en los institutos de educación básica, tanto directivos como docentes, se hallan con considerables dificultades en el desarrollo de sus atribuciones debido a diversas e históricas causales. Este estudio es de tipo descriptivo correlacional y tuvo como objetivo principal, describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 237 sujetos, de los cuales 9 son directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos del Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede en aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá. Para la obtención de los datos se utilizó la técnica de la encuesta en la que se aplicaron 3 cuestionarios de investigación. Se utilizó un muestreo no probabilístico. Estadísticamente, se aplicó la Fiabilidad de Proporciones y la Correlación de Pearson. El estudio demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

Este antecedente contribuyo durante la discusión sobre el liderazgo transformacional del director al afirmar que si contribuye en el trabajo de los profesores para lograr las metas trazadas por la institución. Por lo tanto, el desenlace corrobora la significación y trascendencia de esta investigación a la presente.

Jiménez, (2014), desarrollo en la Universidad católica de Colombia en la facultad de Psicología el trabajo titulado: “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada”. Cuyo objetivo fue conocer la relación existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformador de los directivos, con el desempeño de los docentes de una escuela en una universidad particular. Así mismo el esquema de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional. La poblacional estuvo conformada por 189 docentes y la muestra poblacional lo conformaron 66 docentes, los instrumentos aplicados fueron cuestionario de motivación hacia el trabajo y el cuestionario de estilos de liderazgo. Una conclusión en la presente fue que no hay relación entre el liderazgo transformacional y la motivación hacia el trabajo, así mismo se pudo observar en otro resultado que existe una correlación significativa entre el desempeño laboral y la motivación interna de los docentes participantes.; también se encontró que existe correlación en la estimulación intelectual y el desempeño docente, los directores deben proponer actividades que fomente el talento humano, fomentar la creatividad para mejorar la organización y el desarrollo personal de los docentes.

Este antecedente contribuyo durante la discusión sobre el liderazgo transformacional del director al afirmar que es un líder inspiracional en la gestión escolar motivando el

trabajo de los profesores para lograr las metas trazadas por la institución. Por lo tanto, el desenlace corrobora la significación y transcendencia de esta investigación a la presente.

Gonzales (2013), realizó el estudio, titulado: “Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la UEE. José Tadeo Monagas”, en la Universidad Santa María República de Venezuela. Donde se tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y el desempeño de los docentes, es de tipo descriptiva, diseño transeccional, la población representada por 2 directivos y 22 docentes pertenecientes a la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas municipio Baralt Estado de Zulia, la muestra se tomó de la población total y como instrumento diseñado con la aplicación del Coeficiente de Cronbach mediante el paquete estadístico SPSS 12.0. Los resultados permitieron la elaboración de las conclusiones donde se indica que existe una relación directa entre el liderazgo del director y el desempeño docente, así mismo las se hicieron las recomendaciones que dieron respuesta a los objetivos de la investigación.

Este antecedente ayuda en la circunstancia de la discusión a afirmar que el liderazgo directivo influye en la tarea pedagógica de los profesores para el lograr las metas de la institución. Por lo tanto, el desenlace corrobora la significación y transcendencia de esta investigación a la presente.

### **Antecedentes nacionales**

Guerra y Quezada (2017), desarrollaron un estudio titulado “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del distrito Tambopata, Puerto Maldonado”, Tesis para optar el grado académico de magister en educación en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. En referido estudio se tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente. Para ello se utilizó un enfoque cuantitativo, investigación básica, de diseño no experimental - descriptivo correlacional; en una muestra de 25 docentes de la I.E Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado, seleccionado mediante un muestreo no probabilístico. Para recolectar los datos referentes a las variables se utilizó como instrumentos dos cuestionarios, los cuales permitieron medir las variables de estudio. En el estudio se concluyó: el liderazgo del director es considerado como bueno y el desempeño del docente se encuentra en un nivel

muy bueno; así mismo, se determinó que existe correlación estadísticamente significativa y positiva entre el liderazgo del director y el desempeño de los docentes ( $r=0,546$  y  $p=0,000$ ).

Este antecedente contribuyo durante la discusión sobre el liderazgo transformacional del director al afirmar que es un líder inspiracional en la gestión escolar motivando el trabajo de los profesores para lograr las metas trazadas por la institución. Por lo tanto, el desenlace corrobora la significación y transcendencia de esta investigación a la presente.

Huillca (2015), presentó un tesis para optar el grado de maestro en educación de la facultad de educación en la UNMSM, el título de su trabajo fue: “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico”. Cuyo objetivo fue establecer la correlación que presenta entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la apreciación de los alumnos de la facultad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto en estudio. Así mismo el trabajo fue de tipo descriptivo correlacional porque se propuso relacionar las dos variables en estudio. La población considerada estuvo conformada por 85 estudiantes de la especialidad de Ciencias Históricas sociales. La conclusión que llego fueron: existe suficiente evidencia para confirmar que existe relación reveladora entre la variable liderazgo transformacional y el desempeño docente de acuerdo la apreciación y análisis de los alumnos de la modalidad mencionada en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Así mismo se encuentra relación significativa entre el liderazgo transformacional y las dimensiones del desempeño docente como son en lo particular, pedagógico y social. Finalmente recomienda elevar y fortalecer el desempeño de los trabajadores en educación mediante el factor del liderazgo transformacional de las pedagogas con el objetivo de alcanzar una excelente calidad educativa en el Perú.

Este antecedente contribuyo durante la discusión sobre el liderazgo transformacional del director y el desempeño docente motiva el trabajo de los profesores para lograr las metas trazadas por la institución. Por lo tanto, el desenlace corrobora la significación y transcendencia de esta investigación a la presente.

Párraga y Bartolo (2014), correlacionó las variables liderazgo transformacional del director y el desempeño del personal en instituciones educativas, en el Distrito de Ate;



investigación desarrollada para optar el grado académico de Magister en educación en la Universidad Cesar Vallejo. El autor se planteó como objetivo general determinar el grado de asociación entre el liderazgo transformacional del director y el nivel de desempeño del personal. El estudio tuvo un diseño no experimental – transversal, de alcance descriptivo correlacional, apoyado en un método hipotético deductivo; la población y muestra de estudio estuvo conformada por 165 docentes pertenecientes a las instituciones educativas de la Red 18 UGEL 06, por la muestra de tipo censal. En lo que respecta a la recolección de datos, se utilizó como técnica a la encuesta y como instrumento dos cuestionarios para medir el liderazgo transformacional y el desempeño del personal. Se concluyó que entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del personal existe una correlación directa y significativa ( $r=0,959$  y  $p=0,001$ ) siendo una correlación muy fuerte. En cuanto al análisis descriptivo se encontró niveles medio de liderazgo transformacional y sus dimensiones; además predominó un nivel de desempeño categorizado como medio.

Este antecedente contribuyo durante la discusión sobre el liderazgo transformacional del director al afirmar que es un líder inspiracional en la gestión escolar motivando el trabajo de los profesores para lograr las metas trazadas por la institución. Por lo tanto, el desenlace corrobora la significación y transcendencia de esta investigación a la presente.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Bases Teóricas de la variable Liderazgo pedagógico**

La presente investigación tendrá como sustento las bases teóricas que lo respaldan en cuanto a los conocimientos relacionados con el liderazgo transformacional y la gestión escolar a fin de respaldar la presente investigación.

#### **Teoría del liderazgo transformador- Bernard Bass (1985)**

Fischman, (2015), para sustentar acerca del líder transformador o transformacional refiere que la actitud del líder sea efectiva ante sus administrados para el logro de resultados planteados a nivel de la organización. Este líder dirige sus esfuerzos de manera fundamental al desarrollo de las personas y de su contexto donde lidera movilizand a personas hacia

causas que tienen significatividad más que a uno mismo sino se dirige a principios que coadyuven a la mejora del mundo.

El término de liderazgo transformador nace con James Mac Gregor Burns en 1978 pero es Bass quién mejora esta referencia. El líder transformador debe ser como un río, que embellece los valles a su paso dando vida a los pueblos para desarrollarse y crecer, y aún continuar generando vida al juntarse con el mar. El líder transformador considerado un liderazgo más positivo se preocupa de generar una buena calidad de servicio, un buen clima laboral, se preocupan a que le ayuden a generar un ambiente de aprendizaje de desarrollo para todos sustancialmente de servicio y de colaboración con el prójimo. Este líder debe propiciar originalidad y fomentar a romper esquemas, debe comunicar visiones que involucren a toda la organización para alcanzarlos conduciéndolo por el sendero de la luz de la autorrealización exitosa de la empresa.

El líder transformador debe ser, sencillo, comunicador identificarse con su trabajador donde inspire cambios sustanciales para la organización debe inspirar vida, organización, ayuda al prójimo; garantizar buen servicio, buena calidad del producto en todo momento y nunca perder la humildad. El líder transformador fomenta e inspira vida en todos los lugares de la empresa dejando su ego en beneficio de sus trabajadores y en beneficio de la humanidad para generar un mundo nuevo con expectativas, visiones para vivir constantemente obteniendo una calidad de aprendizaje y de vida en comunicación constante.

### **Teoría de las relaciones humanas – Elton Mayo (1930)**

Chiavenato (2014), quién refiere que esta teoría surge en Estados Unidos en la década de 1920, por el apogeo de las ciencias sociales y gracias a la psicología y de modo particular en la psicología del trabajo o industrial; que pasa por dos fases en su desarrollo: En primer lugar es el proceso de análisis del trabajo y de la adecuación del trabajador al trabajo, donde implica ser productivo y la segunda la adaptación del trabajo al trabajador donde se estudia la personalidad del trabajador y del gerente, la motivación, incentivos, el ser líder, el ser comunicador y practicar las relaciones interpersonales y sociales en el interior de la estructura. Esta teoría se sustenta en el enfoque humanista de la administración.

Los gerentes o directivos deben guiar u orientar y propiciar esmero dentro de una organización u institución hacia la mejora y esmero para producir situaciones que ayuden a mejorar la calidad del producto, en el caso educativo y pedagógico mejores docentes, mejores estudiantes gracias a la educación de calidad. Es importante interactuar constantemente con los nuevos aprendizajes por una motivación intrínseca y humana que beneficie a la organización directa e indirectamente en caso de una institución educativa a los integrantes de la comunidad educativa, principalmente de modo directo al estudiante.

Respecto al origen de la teoría de las relaciones humanas se sustenta en los acontecimientos como la exigencia de humanizar y democratizar la administración; en el hecho del desarrollo de las ciencias humanas, teniendo como eje a la psicología; en el hecho de practicar la filosofía pragmática ( John Dewey) , de la psicología dinámica (Kur Lewin), en ambos casos el fundador es Elton Mayo y de la sociología (Pareto) y en el hecho de las conclusiones de Hawthorne ( la producción depende de la integración social, aceptar las normas que el grupo define, los trabajos monótonos y repetitivos producen ineficiencia, el trabajador no solo es motivado por estímulo como el dinero y recepción de materiales sino por reconocimientos sociales y simbólicos).

Los gerentes o directivos deben actuar como humanos pensantes y omniscientes (saben lo que hacen) para que puedan establecer una democracia con criterio humano coordinado con los entes de la organización llegando a metas propuestas. El gerente, directivo o líder debe hacer buen uso de la psicología para motivar a sus trabajadores a lograr una calidad de producto así como lograr un ambiente cálido para desarrollar el trabajo de calidad y no servirse del humanismo, pragmatismo y la sociología para dañar a su semejante en contra de la organización. El directivo debe buscar la eficiencia y la eficacia constantemente en la organización con sentido ético para satisfacer necesidades en bien de la humanidad por ello es sabido que el líder debe planear, organizar, dirigir y controlar para lograr los objetivos establecidos.

### **Teoría de Kurt Lewin (1930)**

Chiavenato (2014) quién refiere que la teoría de Lewin fundador de las Escuelas de relaciones humanas, se basa en dos fundamentos: El comportamiento de la persona humana

proviene del total de las acciones coexistentes y las acciones o hechos coexistentes actúan como un campo dinámico, donde cada parte depende de su interacción con las personas de la organización. El comportamiento humano al buscar satisfacer necesidades empresariales creará una tensión en los trabajadores para lograr la meta con diferentes acciones positivas y motivadoras, pero; cuando la tensión es excesiva, puede entorpecer el buen clima de trabajo y desubicar al comportamiento de la persona afectando a la organización en el logro de las metas.

El directivo debe saber interactuar con los integrantes de la organización para tener claro que se quiere lograr como organización empresarial, los directivos deben tener en cuenta la carga de trabajo que pueden dar a sus trabajadores porque en primer lugar puede ser motivante lograr el producto final de calidad, pero; de sentir tensión excesiva al producir el producto final lo puede entregar sin los estándares de calidad generando pérdidas a la organización empresarial, en lo que respecta a educación al fracaso del servicio de la calidad educativa.

### **Variable 1: Liderazgo Transformacional**

#### **Definición de liderazgo transformacional**

Fischman (2015), menciona “los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores ayudándoles a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”. (p. 16). Los líderes transformadores son aquellos que estimulan a su personal para ser creativos e innovadores en la búsqueda de nuevos horizontes y perspectivas de futuro para la organización.

Bass (2009), es aquel que motiva a su personal para realizar más de lo que ellos mismos esperan como resultado de esto se producen reorganización en los equipos las Instituciones y la comunidad.

Este liderazgo se relaciona con el desarrollo individual, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales influyen en sus intercomunicaciones con

los integrantes de su organización, motivan esfuerzos que guían a cada miembro a apartarse sus motivaciones personales por el bienestar institucional y generar un alto grado de compromiso, participación y lealtad con la institución.

Burns (1978), señala: “Liderazgo es el proceso recíproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independientemente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores” (p.7). El liderazgo incide en las relaciones interpersonales teniendo en cuenta las necesidades e intereses para lograr los objetivos propuestos por una organización.

El liderazgo se concibe como “influencia”, es el arte o proceso de influir en los trabajadores para que trabajen con esmero y compromiso para lograr las metas planteadas por la institución. Se debe motivar a los trabajadores para que laboren en un ambiente de confianza y tranquilidad. La energía, motivación y compromiso en la realización de las tareas. Los líderes ayudan a las personas para que alcancen sus objetivos exigiendo al máximo el uso de sus capacidades. No están detrás del equipo para empujar e impulsar, se ponen al frente para conducir hacia el logro de metas de la organización.

Alvarez, (2005), el liderazgo es la tarea de influenciar en el equipo; de guiar, orientar, motivar, vincular, integrar, y optimizar el esfuerzo de la organización para obtener las metas trazadas en la organización y propiciar la realización de sus miembros.

Ministerio de educación (2013), definió: “Liderazgo es un factor que permite conducir a su equipo hacia objetivos y metas que ayuden a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que motiva y ejerce influencia en su equipo” (p. 10). El liderazgo exige comprometerse con su equipo de trabajo que son los docentes, padres y estudiantes motivándolos, e influenciando positivamente para lograr la visión de la institución, la calidad en la educación y lograr los objetivos planteados en la organización.

Bass (1985), citado por Salazar, (2006), indicó que el líder transformacional, “se mide por su capacidad de influir sobre un auditorio que le escucha, mostrando confianza, admiración, lealtad y respeto” (p. 256). El líder por su capacidad y cualidad personal

modifica e incentiva a sus trabajadores por el aprecio personal que tiene, la agudeza intelectual y respeto que goza de los demás.

Salazar, (2006), indicaron que los líderes transformacionales, “son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional” (p. 58), lo que refiere es la capacidad del líder para comunicar a sus seguidores la misión que tiene que cumplir la organización generando un ambiente satisfactorio para los trabajadores para lograr el desarrollo institucional.

Para el investigador, el liderazgo transformacional del director es el desarrollo continuo que tiene relación y están inmerso en el desarrollo de su vida, busca repotenciar la participación de sus trabajadores, de su talento, de sus habilidades, destrezas, estímulos y valores, y no solo su actuación, donde se infiere, que el liderazgo transformacional busca ser un líder donde desarrolle al docente como un ser a carta cabal y motive a lograr un desarrollo pleno profesionalmente en beneficio de los estudiantes donde prime los intereses de la organización ante los intereses personales.

Burns (1978), definió el liderazgo transformacional, así, “el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como líder el cambio dentro de una organización a través de una actitud positiva” (p. 43).

Burns (1978), definió la transformación trae modificación sustancial y representativa en la vida diaria en el trabajo y en el ámbito profesional de los individuos en las instituciones para concretizar las metas trazadas por los trabajadores y por la organización.

Según Bass y Avolio (1991), el liderazgo implica:

La consideración individual, es entendida cuando el líder presta atención a las exigencias de sus trabajadores en su afán de dirigirlos. El líder se comunica fluidamente tomando en cuenta los aportes individuales de cada trabajador para mejorar el trabajo en equipo. De esta

manera los trabajadores cumplirán sus deseos y aspiraciones de sentirse realizados al cumplir las tareas asignadas.

La estimulación intelectual, aquí el líder se encarga de asumir riesgos frente a sus trabajadores mediante la estimulación innovadora y creativa convocándolos a razonar de forma autónoma. En esta clase de liderazgo, el aprendizaje juega un rol trascendental por lo que es una gran oportunidad para imaginar diferentes formas de realizar sus labores.

La motivación inspiracional, aquí el líder emplea su potencial visionario para hacerlo simpático y motivador para los trabajadores. Los líderes inspiran en sus seguidores un alto nivel de estimulación, comunican entusiasmo para alcanzar las metas institucionales realizando las labores en equipos de trabajo.

Álvarez (2005), indicó que, el liderazgo en las escuelas es “la capacidad para involucrar a toda la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo para trabajar con objetivos comunes” (p. 99)

Bajo el punto de vista del autor, se puede afirmar que, las escuelas deben organizarse adecuadamente para enfrentar los persistentes cambios que se presentan en el futuro quehacer educativo para lograr que la comunidad educativa en su conjunto alcancen las metas trazadas por la organización.

Salazar, (2006), expresa que existe una estrecha relación en la modalidad transformacional como el movimiento de las organizaciones educativas que aprenden, en donde el director coherente con el movimiento de eficacia educativa, aplica la supervisión pedagógica como una estrategia de control de las prácticas docentes

Valdivia, (2003), indica que el origen del liderazgo transformacional “son aspectos básicos como consideración individual, estimulación intelectual, la influencia idealizada y la tolerancia psicológica, donde los directivos debe modificar la sabiduría de la institución teniendo en cuenta la misión y visión institucional.

Los principios básicos del liderazgo transformacional en la institución educativa tienen como finalidad mejorar las funciones de la escuela para obtener los cambios sustantivos en los procesos de enseñanza – aprendizaje y tomar las mejores decisiones para mejorar la calidad del servicio educativo.

### **Definición de liderazgo pedagógico**

Cuevas (2015) que sustenta que liderazgo pedagógico es cuando el líder convence a las personas por la razón y los conmueve por la emoción. Este líder ha de conmover, ha de convencer; muestra el saber proceder que eso no basta sino la idoneidad en actuar. Este líder puntualiza la visión anticipada y es capaz de conseguir lo que se necesita.

La actitud de maestro es la actitud magistral de un directivo que le permitirá convencer por razón y emoción a sus dirigidos, hacia el logro de la metas de aprendizaje del estudiante por ende hacia el logro de la visión de la institución educativa que guía, hacia el logro de la visión educativa a nivel nacional e internacional que se persigue como organización educativa; a la vez que se consigue gracias a que el líder pedagógico tiene cualidades como sabiduría, vida ordenada, calidad de gran trabajo continuo e incansable confianza en sí mismo; haciendo que sus dirigidos confíen en él y en ellos mismos involucrándolos en los sueños alcanzables y realidades alcanzables, con cooperación oportuna y aportando un grano de arena; para lograr la visión de la institución educativa.

Minedu (2014) quién sustenta que liderazgo pedagógico es cuando el directivo se desempeña guiando y dirigiendo en relación a los objetivos y metas. Sostiene que este líder tiene que influir, inspirar y movilizar los hechos de la escuela pública en función de lo pedagógico. Liderar pedagógicamente es una actitud necesaria y propicia para configurar una institución educativa con una buena organización y conducción en base a los aprendizajes, vinculando el trabajo docente, el clima escolar de calidad que permita la interacción de las familias y comunidad (p.12)

La sociedad del conocimiento del siglo XXI, requiere de líderes pedagógicos transformadores que proponen y llegan a sus propuestas, que solucionen problemas



educativos trabajando en equipo con la comunidad educativa, que practiquen valores , que sepan más que sus seguidores aparte de su inteligencia emocional.

Los directivos y docentes deben sentir que son valorados y tomados en cuenta como trabajadores sujeto de derechos. Es importante que el líder pedagógico tenga la actitud de líder transformacional.

Bolívar (2010) que refiere que liderazgo pedagógico, como teórica y práctica, sitúa el accionar del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y así obtener logros académicos en el estudiante. El liderazgo pedagógico incide en las prácticas que tienen un impacto en los docentes o en la institución educativa y, de modo indirecto o mediado, en el aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo pedagógico surge de la indagación sobre “escuelas eficaces”, el líder pedagógico permiten por sus cualidades y características inspira, guía a la superación de la práctica pedagógica de los docentes, ya que a través de los docentes los docentes influyen para lograr aprendizajes.

### **Importancia del liderazgo**

Cuevas (2015), quién refirió que la importancia del liderazgo radica en la capacidad de guiar y dirigir; de tomar en cuenta la organización, la planeación, la ejecución y control para no tener a cada instante la necesidad de un nuevo líder; el líder es importante para mantener vivo un negocio o institución y para que las organizaciones sobreviven a pesar de contextos hostiles y/o suaves por el liderazgo dinámico.

Los directivos deben saber que al ser líderes deben tener la capacidad de conducir siendo dinámicos; para hacer vivir o hacer supervivir a la organización cuando pasa por situaciones inclementes y o situaciones pacíficas que puede hacer sentir que todo está bien, ser constante en la administración de manera organizada e innovadora.

## **Características del liderazgo transformacional**

Las cualidades del liderazgo transformacional del directivo escolar, juegan un rol importantísimo dentro de la organización educativa debido a que desarrolla tareas para cumplir su realización profesional; y lograr las metas trazadas bajo un liderazgo eficaz y eficiente.

Según Fernández (2007), las características del liderazgo transformacional “están relacionados con los comportamientos productivos del director”. (p. 67). De acuerdo con el autor, se puede deducir, que las características de liderazgo transformacional, son comportamientos que ayudan al trabajo organizacional en busca de concretar los objetivos trazados por la organización educativa

Valdivia, (2003), estas características son: Dominio personal, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo.

**Dominio personal.** Tiene como base la disciplina que practican los individuos para lograr el rendimiento pronosticado y todo ello se logra con la formación permanente. Prima el esfuerzo la indagación y búsqueda de la competencia y mejora de la producción, maximizando sus oportunidades, concretando objetivos que se pueden realizar, evaluándose y realizando la retroalimentación correspondiente y oportuna.

**Construcción de una visión compartida.** Es la capacidad del director para ver el futuro visionario de la institución generando compromisos con los miembros de la organización. La cimentación de una visión comprometida por todos los integrantes de la institución reducen los peligros, la intensidad de las fuerzas impulsoras van en aumento, para alcanzarlo, los principios y técnicas de colaboración en el cual los seguidores estén plenamente convencidos a cumplir sus funciones con satisfacción, además favorecer una comunicación permanente y construir relaciones interpersonales sólidas con los integrantes de la organización con la finalidad de lograr y cumplir con los planteamientos de la organización.

El Aprendizaje en equipo debe desarrollarse con todos los integrantes de la organización, comunicando con frases y hechos, de tal manera que los seguidores se sientan protegidos, respaldados y motivados y se genere una visión integral en todos, donde el aprendizaje en equipo logre involucrar a los integrantes de la organización para lograr el trabajo competitivo de la institución.

Bass y Avolio (2009), describen cuatro características importantes del líder transformador.

El líder transformador es influyente. Es un modelo para los trabajadores de la organización. Lo respetan, admiran y se puede confiar en él. El trabajador se identifica con el liderazgo de su jefe y desea imitarlo. Éste líder antepone las necesidades de sus seguidores sobre sus propios intereses. El líder asume riesgos con sus trabajadores. Se cuenta con su apoyo para ejecutar las tareas de manera correcta, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder no utiliza el poder para lograr ganancias personales. Despliega entusiasmo y optimismo. Lleva a los trabajadores a comprometerse con los objetivos institucionales.

El líder transformador es intelectual. Motiva a realizar el mayor esfuerzo de los trabajadores para que desarrollen su creatividad e innovación. Se enfrenta a situaciones problemáticas con nuevas estrategias de resolución. No critica en público para enmendar los desaciertos de sus seguidores si no que brinda alternativas para la solución de los problemas.

El líder transformador es individualista. Explora y escucha las exigencias y aspiraciones de los trabajadores de manera personalizada, para lograr el desarrollo personal de cada uno de sus integrantes, teniendo en cuenta sus potencialidades. Actúa como guía. El líder capacita permanentemente a sus seguidores. Propicia la comunicación efectiva. En el trabajo se preocupa por sus trabajadores de manera individual. Este líder delega funciones a sus trabajadores para desarrollarlos profesionalmente. Genera un entorno de confianza para que los trabajadores realicen sus tareas en un ambiente de tranquilidad.

### **Dimensiones del liderazgo transformacional**

En el presente estudio se tomará en cuenta las siguientes dimensiones:

## **Dimensión 1: Estimulación intelectual**

Fischman (2015), refirió: “La estimulación intelectual implica fomentar en sus empleados la creatividad, la innovación y propiciar la ruptura de esquemas para lograr el desarrollo y crecimiento”. (p.22). La estimulación intelectual es muy importante en los trabajadores para propiciar la creatividad, la innovación para lograr el desarrollo y crecimiento personal lo cual repercutirá e nivel institucional.

Cuevas (2011), refirió: “La Estimulación intelectual evalúa a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando la estimulación de sus capacidades. Ofrece medios para enfrentar problemas en forma distinta”. (p.170). La estimulación intelectual propicia la estimulación de las capacidades del trabajador para afrontar los problemas que se presentan de distintas formas para lograr su solución.

Bass y Avolio (1991), indico que, la estimulación intelectual favorece a la aplicación de nuevos enfoques para la solución de situaciones que se presentan al interior de la organización, es incidir en el uso de la racionalidad, la inteligencia, y resolución de problemas, los directivos poniendo en práctica su liderazgo transformacional tienen una nueva perspectiva de ver el futuro, proyectándose activamente y fomentando la creatividad, innovación, la intuición y la lógica para solucionar los problemas.

Es preciso mencionar, el director estimula intelectualmente a su personal cuando es capaz de afrontar los problemas utilizando su propia iniciativa e innovación lo cual irradia en los maestros se conviertan en agentes innovadores y con iniciativa para solucionar situaciones problemáticas sin la colaboración y conducción de los directivos.

### **Creatividad permanente**

Cuevas. (2011), refiere “es el desarrollo de la capacidad creativa para adecuarse a las continuas y diversas necesidades, intereses y demandas de las políticas de desarrollo social y educativo, tanto nacionales como regionales, locales e institucionales, así como a las necesidades e intereses del estudiantado”.(p.173)

### **Reflexión e Innovación constante**

Cuevas. (2011), refiere “esto implica desarrollar capacidades para innovar permanentemente y ofrecer respuestas adecuadas a un mundo de cambios vertiginosos y profundos que está regido por el conocimiento, la información y la necesidad de un desarrollo humano sostenible”.(p.173)

### **Estimulación del docente**

Fischman (2015), refiere “los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”.(p.105)

### **Dimensión 2: Motivación inspiracional**

Fischman. (2015), refirió: “La Motivación inspiracional se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.” (p.22).La motivación inspiracional es muy importante porque va a permitir al director transmitir lo que se quiere lograr en nuestra visión institucional y lograr involucrar a todo su personal para conseguir las metas institucionales.

Cuevas. (2011), refirió: “La Motivación inspiracional requiere tener la capacidad para detectar amenazas y oportunidades; otorgar una visión entusiasmadora al grupo.”(p.171). La motivación inspiracional implica la capacidad para trabajar en función de las amenazas y oportunidades que tiene la institución para transmitir a los trabajadores visiones trascendentales para el futuro.

Bass y Avolio (1991), mencionaron que los líderes transformacionales, son aquellos que inspiran y motivan e a sus trabajadores brindándoles una nueva perspectiva en el trabajo que realizan. Son idóneos para impartir un espíritu de equipo, irradian pasión y júbilo, el líder irradia visiones futuristas atractivas para sus colaboradores logrando mayor rendimiento y compromiso con la institución.

Bass (1985) citado por Vega y Zavala (2004), mencionaron que la inspiración puede ser autogenerada y no basarse en el carisma, es decir puede venir de significados símbolos y rituales organizacionales y la cultura que puede utilizar el líder para estimular a sus trabajadores y trascender su beneficio por el bienestar de la institución. Por lo cual podemos afirmar, que un líder no necesita tener carisma para ser inspirador.

El personal directivo debe comunicar a sus seguidores la visión transcendental que tiene que cumplir la institución transmitiendo entusiasmo y optimismo para involucrarlos a todos en esta tarea para detectar las amenazas y oportunidades y en función de ellas trabajar para alcanzar las metas trazadas en la organización.

### **Motivación al docente**

Cuevas (2011), refiere “es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de sí mismos y del ambiente que los rodea”. (p.120)

### **Comunica la misión y visión**

Cuevas (2011), es una virtud imponente y define a un líder en una actitud visionaria, es decir, su talento de observar a través de la tiniebla, de quitar la venda de oscuridad, duda y angustia que nos arropa, y despedir, un haz iluminante que nos permita registrar los objetivos que deseamos alcanzar y la vía que nos lleve a lograrlo.

### **Demuestra empatía**

Cuevas (2011), “la empatía es la capacidad para sentir lo que el otro siente, es la base para la solidaridad. Sin empatía es imposible la solidaridad. El líder es esencialmente el ser con la capacidad de entrar en el otro, sentir lo que siente y sacarlo de su dolor, guiarlo hacia la libertad”. (p.252)

### **Dimensión 3: Consideración individual**

Fischman (2015), Afirma: “La consideración individual implica una genuina preocupación por las personas que son sus colaboradores, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.” (p.22). La consideración individual está reflejada en la preocupación que tiene el líder por sus seguidores para lograr en ellos su desarrollo en todo el sentido de la palabra.

Cuevas (2011), afirma: “La consideración individual marca la barrera entre el gestor y el líder transformacional, por cuanto este presenta una particular preocupación por sus colaboradores, tratándolos en forma diferenciada conforme a sus propias cualidades y capacidades, es decir, tratándolos en forma individualizada, atentos a sus necesidades y proveyéndolos retos apropiados a cada cual y buscando ayuda a su desarrollo.”(p.170). La consideración individual de un líder está demostrado cuando se preocupa por las diferencias de cada trabajador para apoyarlo de manera individualizada y prestarle ayuda para el logro de su desarrollo personal.

Bass y Avolio (1991), indicaron que la consideración individual, se da cuando los directores se preocupan por precisar las carencias y potencialidades de los integrantes de la comunidad educativa, para ocuparse en forma personal. Así mismo delegan, capacitan, aconsejan y retroalimentan para lograr el desarrollo personal, asimismo se preocupan por la seguridad de sus integrantes para adquirir mayores niveles de responsabilidad y compromiso dentro de la organización.

En cuanto a la consideración individual los directores deben preocuparse por su equipo de trabajo que lo acompaña en las tareas de la organización para motivarlos, estimularlos y propiciar su desarrollo personal lo cual repercutirá en el progreso y desarrollo de la institución, la gestión debe buscar repotenciar las relaciones interpersonales, la participación, integración y socialización integral de todos sus integrantes, para organizar programas que contribuyan a buscar soluciones a las problemáticas que aquejan a la organización y tomar las decisiones más acertadas para mejorar los servicio que se brinda..

### **Facilitador del trabajo**

Correa, (2004), refiere: la tarea principal del facilitador es delinear las actividades del trabajo cooperativo y colaborativo y propiciar la comunicación fluida entre los integrantes de la organización, con el fin de buscar todos los integrantes las alternativas de solución, veredictos y las actividades que sean necesarias.

El facilitador debe ser un experimentado comunicador, con experiencia y preparación suficiente en el campo de las técnicas y conocimientos en coaching, ontología del lenguaje, planificación, dirección, dinámicas en grupo, psicología social, sociología, resolución de conflictos, entre otros.

### **Desarrollo y reconocimiento**

Correa, (2004), refiere: el desarrollo debe darse en un escenario donde confluyen distintas situaciones, dimensiones, variables e indicadores, recursos y talento humano propiciando la evolución del desarrollo de la institución educativa a mediano y largo plazo.

### **Compromiso de mejora**

Cuevas (2011), refiere “compromiso implica que todos los miembros se comprometan con la innovación y estén dispuestos a realizar todos los cambios necesarios”.(p.226)

### **Dimensión 4: Influencia idealizada**

Fischman (2015), Afirma: “La influencia idealizada está relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él.” (p.22). La influencia idealizada busca que los seguidores admiren el trabajo de los directivos y se identifiquen con dichos ideales para lograr las metas trazadas por la institución dentro de los plazos establecidos.



Cuevas (2011), afirma: “La influencia idealizada facilita la identificación consciente con el líder. Para ello requiere ser honesto, generar confianza, tener carisma.” (p.171). La influencia idealizada permite la identificación del personal con su líder o guía debido al trabajo honesto y la confianza generada en todos sus seguidores.

Bass y Avolio (1991), indicaron que la influencia idealizada es sólida en los directivos que plasman una misión y visión; que se ganan la confianza, el respeto, seguridad y logran identificarse con sus trabajadores.

En este aspecto, los directores que practican la influencia idealizada para lograr el respeto de sus trabajadores y que se identifiquen con las aspiraciones de la organización habrá logrado el esfuerzo adicional requerido de sus seguidores para obtener el máximo desarrollo y desempeño en sus tareas dentro de la organización.

### **Influencia en el docente**

Chiavenato (2009), refiere: la influencia es la capacidad que los individuos tenemos al integrar los grupos de inducir y modificar el comportamiento de los demás. Schutz en su teoría FIRO describe que la influencia puede ser de dos tipos: influencia deseada e influencia expresada. La primera se refiere a la conducta de disfrutar organizando y ejerciendo dirección sobre los demás y la segunda es sentir comodidad bajo la dirección y dominio de otros.

### **Actúa oportunamente**

Cuevas (2011), refiere “la toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los líderes de una institución, pues la organización, el funcionamiento y la gestión de las instituciones van a depender de la capacidad decisoria y de la calidad de las decisiones tomadas”. (p.260)

## **Integridad en el trabajo**

Fischman (2015), refiere es predicar y demostrar con el ejemplo, es ser humilde, accesible al contacto con los trabajadores, saber escuchar y evitar la ostentación de riqueza ante los seguidores.

## **Bases Teóricas de la variable: Gestión escolar**

### **Teoría funcionalista de Fayol (1916)**

Sander (1996), comunica que: Hay una muy clara clasificación de los tipos de gestión, una está enfocada en la corriente funcionalista que comprende tres perspectivas: la idiosincrática, la burocrática y la integradora. En la administración idiosincrática el comportamiento organizacional destaca la subjetividad y las relaciones humanas para la actualización personal y satisfacción de los participantes; la administración burocrática, ve a la escuela como un sistema cerrado de papeles o funciones a los cuales les competen deberes y derechos institucionales; y finalmente, la administración integradora, la cual plantea que la acción integrada en el equipo de trabajo posibilita la mediación entre las motivaciones personales y las expectativas burocráticas. (p.52)

Por otro lado, la corriente interaccionista concentra tres tipos de administración; la administración dialógica, la cual promueve la mediación sustantiva y concreta entre la sociedad y el sistema ; la administración interpretativa que se enfoca en la conciencia individual, la acción humana y el significado subjetivo, destacando la libertad y la intencionalidad en la sociedad y la educación como oposición al determinismo económico; y, por último, presenta a la administración estructuralista como una totalidad estructural con diferentes dimensiones o prácticas que evidencian una situación caracterizada por un sinfín de contradicciones.

Hay que resaltar las diferencias entre los dos conceptos. La gestión, además de estar relacionada con conceptos como “gerencia”, “dirección”, “organización”, etc., implica una configuración más ampliada para comprender la administración, donde todos los miembros de la institución son participes en forma colectiva descartando el temperamento individual.

Por lo tanto, la gestión escolar no debe ser considerada como un término nuevo para la administración o la planificación, debe ser entendida como una nueva manera de conducir la institución educativa, para mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y una efectiva toma de decisiones.

### **Teoría del establecimiento de metas- Edwin Locke (1968)**

Cuevas (2015) quién sustentó basándose en la teoría de establecimiento de metas que el trayecto para determinar metas se puede centrar en el comportamiento e inspirar a las personas. La motivación crece en la persona cuando es valorada constantemente por lograr sus metas y ayuda a mantener la motivación alta. El trabajador tiene que esforzarse para lograr los objetivos y metas de la empresa alcanzando un rendimiento de satisfacción que coadyuve a la organización.

Al aplicar la teoría del establecimiento de metas el trabajador debe sentir e inspirar que es tomado en cuenta para obtener las metas trazadas por la organización esto se obtiene por convicción, motivación y un alto desempeño reflejados en el comportamiento requerido por la institución. La satisfacción del trabajador es haber cumplido con las tareas encomendadas para alcanzar los objetivos y metas de la institución.

### **Teoría humanista de la personalidad – Carl Rogers (1959)**

Carl Rogers (1959) que fundamenta que el ser humano se conduce a la autorrealización formándose un auto-concepto ya que la personalidad del yo ideal se da valorándose en el proceso así como valorándose continuamente como persona humanas, sintiendo experimentando y comportándose permitiendo valorarse como personas. Es complicado comprender el humanismo sin Rogers y Maslow por ello los dos investigadores hacen conocer a la Teoría humanista de la personalidad que orienta la comprensión del “sí mismo” o el “Yo”. Por ende Rogers sustenta que el humano se caracteriza por que puede alcanzar la vida a plenitud en su existencia, porque confía en su experiencia interna como organismo vivo y pensante para generar su conducta, porque pone más importancia en la actualidad o presente que en el pasado o el futuro, porque elige como persona libre y porque es original.

Maslow menciona que la persona debe crecer hacia la autorrealización a medida que supera la necesidad fisiológica, la necesidad de seguridad, la necesidad de afiliación, la necesidad de reconocimiento para llegar a la autorrealización. Cada integrante de una o institución o comunidad educativa debe ser capaz de arribar a su propia autorrealización con autenticidad por su propio esfuerzo. Dirigir el aprendizaje a nuestro organismo con la motivación de querer aprender por voluntad de uno mismo por lo cual lograremos aprendizajes significativos y útiles para lograr la autorrealización dentro de tu contexto donde te desarrollas.

Al respecto de la teoría humanista de la personalidad (2013) propongo la pirámide motivacional de Maslow.



*Figura 1.* Pirámide de Maslow: *la jerarquía* de las necesidades humanas. Cubrir necesidades se correlacionaba con la felicidad del humano según la pirámide.

*Fuente:* Tomado de García (2011)

## **Variable 2 Gestión Escolar.**

### **Definición de gestión escolar**

Minedu (2016), manual de compromiso 2016 definió a la gestión escolar: como prácticas que propician la generación de condiciones favorables para lograr los aprendizajes fundamentales de los estudiantes, el liderazgo de los directores es decisivo para monitorear, acompañar, estimular, comunicar, concertar y enseñar a los integrantes de la institución educativa, para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes. Además deben buscar motivar, animar, incentivar, orientar y regular la representación, arreglo, ayuda y capacitación de los profesores, directores, funcionarios, especialistas y otras personas que se desenvuelven en el ámbito educacional.

El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, (2009) señala: La gestión escolar estratégica consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. (p.9).

Cuevas, (2011) el concepto de gestión (derivado de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación, el trabajo en equipo, la realización personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones) aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela. En ella se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo.

Alvarado, (2002), mencionaron que la: Gestión escolar es una función exclusiva de los directores de las instituciones u organizaciones educativas donde realizan tareas

encomendadas propias de un líder para lograr metas u objetivos planteados durante un proceso educativo. La gestión escolar es una tarea netamente del personal directivo de las instituciones educativas ya sean públicas o privadas deben buscar fortalecer la organización para brindar una gestión exitosa, los agentes involucrados en estas organizaciones educativas, directivos, profesores y administrativos deben laborar de manera organizada haciendo uso de los recursos y materiales de la forma más adecuada teniendo en cuenta las demandas y necesidades para mejorar la calidad educativa.

### **Características de la gestión escolar**

Alvarado, (2002), mencionó que existen dos características de gestión escolar que detallamos a continuación: gestión educativa y gestión escolar, ahora bien La gestión educativa involucra en las disposiciones y manejos educativas en el grado más extensa del sistema de dirección y los procesos de enseñanza y más bien la gestión escolar se sujeta con las operaciones que comienza el equipo directivo en la parte académica en exclusivo de una institución educativa asumiendo roles y funciones propias de cada establecimiento educativo en particular.

Minedu (2016) en el manual de compromiso 2016 mencionó sobre las características de la gestión escolar como un proceso que busca fortalecer la actividad adecuado de las instituciones educativas, mediante la independencia institucional, en marco de las indicaciones del ministerio de educación donde las instituciones busca dar responsabilidad de que puedan ser competitivos y la toma de decisiones asertivas que estos les permita mejorar la administración y el aprovechamiento adecuado de la infraestructura y los bienes que cuenta, del mismo modo priorizar la calidad educativa en los niños con buenos docentes y en contacto permanente con las instituciones que los rodea dentro de la comunidad.

La gestión escolar es importante dentro de una institución educativa el objetivo principal es tener una organización que funcione de manera adecuada al igual que un profesor sea un líder dentro de su aula que tenga cualidades personales de un guía y que le guste liderar, trabajar en grupo, ser tratado como una persona que infunda carisma con elevada moral dentro de la escuela.

## **Funciones del director en la gestión escolar**

En tanto la gestión escolar frente a muchos problemas planteados sobre todo dificultades en la calidad pedagógica o en los establecimientos o centros escolares en el nivel básico regular existen diversas propuestas, políticas educativas nacionales como internacionales que se debate a diario por los entendidos en esta tema. La escuela se inicia tal como lo Sandoval (2002), mencionó la escuela es un lugar privilegiado para lograr un verdadero cambio en la formación. “El concepto de gestión derivado de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación el trabajo en equipo, la realización personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones”. (p.179).

## **El docente en la gestión escolar**

Minedu (2014), en el fascículo Marco del buen desempeño docente en el Dominio III participación mencionó sobre: “la escuela articulada a la comunidad menciona, que el docente se encuentra comprende en la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar verdaderos espacios de gestión dentro del aula” (p.19). Es imprescindible la notificación positiva con los diferentes representantes de las instituciones educativas, la intervención en la producción, realización y valoración del PEI, así como la participación de la escuela de un ambiente saludable, comprende la evaluación y obediencia a la sociedad y sus particularidades y la responsabilidad de los grupos en las consecuencias de las instrucciones, para el funcionamiento de las instituciones educativa a cargo de los directivos.

## **Gestión Escolar centrado en los aprendizajes**

Minedu (2015), en el Manual de Compromisos - Gestión Escolar quién refiere que la gestión escolar centrada en los aprendizajes es realizar acciones que logren generar situaciones favorables de motivación y aprendizajes permanentes de sus profesores, salvaguardando los logros continuos de aprendizajes en la IE. La gestión escolar requiere de directivos que acuerden, acompañen, motiven y eduquen hacia el logro de los aprendizajes.

Minedu (2012), en el marco del buen desempeño directivo, refiere que la gestión escolar centrada en el aprendizaje es asumir desafíos dinamizando procesos para rescatar y reedificar el sentido y valor de la vivacidad escolar. La gestión escolar manifiesta que, el directivo y el consejo escolar tienen liderazgo educativo y responsabilidades por la formación de los alumnos y la calidad del proceso de enseñanza- aprendizaje. Hay una estructura educativa donde intervienen diferentes agentes de la educación, que funciona en democracia y que centra sus actividades en la formación de los estudiantes. Las condiciones de la gestión escolar centrada en los aprendizajes deben generar aprendizajes que permitan ser competitivos al estudiante.

Alvarado, (2002), sostiene que Gestión escolar teniendo en cuenta los aprendizajes es cuando el directivo propicia el proceso y destaca la obligación del trabajo en equipo permitiendo llevar a la edificación, bosquejo y control de la labor educativa; es la capacidad del directivo de originar nuevas políticas educativas a nivel de la institución con variadas maneras de participación democrática, coadyuvando al desenvolvimiento de los docentes y directivos a través de la implementación de proyectos educativos adecuados a los rasgos y necesidades de cada escuela.

Toda gestión escolar centrada en los aprendizajes debe priorizar al estudiante elaborando proyectos educativos de acuerdo al contexto y necesidades del estudiante; el directivo debe evitar forzar la aplicación de copias de políticas educativas para evitar resultados irreales para los estudiantes causando una pérdida irreparable de tiempo y espacio educativo institucional, local, nacional e internacional.

Los directivos deben liderar el dominio de estrategias pedagógicas que promoverán y fortalecerán en los docentes, así como deben ser probo en el manejo del Currículo Nacional para su buen liderazgo pedagógico.

Minedu (2015), en el Manual de Compromisos de Gestión Escolar, RM N°627-2016, refiere que los directivos y docente coordinador(a) dirigen y cumplen los compromisos, guiados por asistencia técnica y monitoreo. El Minedu respecto a la Gestión Escolar, da asistencia técnica; a los directivos, jefes de gestión pedagógica y especialistas de la DRE,



UGEL, para su fortalecimiento y así tener la capacidad de supervisión y monitoreo de las I.EE.

Bolívar, (2010) sustenta “Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje logrados por los estudiantes. El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección escolar originan un ambiente para un mejor trabajo del docente y, conjuntamente, de toda la escuela, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado.

El líder debe tener una gestión sustancial donde debe guiar a sus docentes para la enseñanza y exigir su máximo rendimiento en la práctica pedagógica para la enseñanza, logrando aprendizajes de eficacia contextual gracias a una gestión educativa institucional basadas en el aprendizaje.

### **Dimensiones de la Gestión escolar**

Las dimensiones de la gestión escolar son:

#### **Dimensión 1: pedagógica:**

Ministerio de Educación (2011), al respecto: Esta dimensión menciona el rol fundamental que cumple la institución educativa y todos sus integrantes: la enseñanza-aprendizaje. La contextualización del proyecto curricular institucional (PCI), la diversificación curricular, las programaciones de corto y largo alcance, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación y retroalimentación de los aprendizajes, los materiales y recursos didácticos. Así mismo la tarea de los maestros, la práctica pedagógica, la puesta en ejecución de los planes y programas, la aplicación de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, la interacción con los estudiantes y padres de familia, la formación y actualización permanente del maestro para fortalecer sus competencias profesionales.

La gestión adecuada de los procesos pedagógicos y didácticos mejorara sustancialmente el proceso de enseñanza - aprendizajes logrando desarrollar integralmente

a los estudiantes donde resalten los valores, habilidades, destrezas y ser competentes para resolver en un ambiente de paz las situaciones problemáticas que se presenten en su entorno.

El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, (2009), hace referencia a los procesos importantes de la tarea educativa que debe cumplir la institución educativa y sus integrantes: la enseñanza y el aprendizaje. En el campo educativo se tiene por un lado, los significados, saberes y valores concerniente a lo educativo y lo didáctico; y por otro, las relaciones que fijan y acuerdos que suscriben los directivos y los docentes para contextualizar el currículo nacional, mediante los planes y programas de estudio, las tareas asignadas y responsabilidades asumidas por los docentes, la forma de planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la adecuación del tiempo para el proceso de enseñanza-aprendizaje, el uso adecuado de los espacios y ambientes de la escuela para el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje, el uso adecuado de materiales y recursos didácticos, la puesta en marcha de programas extracurriculares, los criterios de evaluación y acreditación de los estudiantes; monitoreo y acompañamiento entre docentes y por parte del equipo directivo de las tareas planificadas.

El texto menciona sobre las tareas que se desarrollan al interior de la institución educativa, donde el equipo directivo y maestros planifican, ejecutan y guían el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos utilizando adecuadamente los materiales, estrategias didácticas y recursos didácticos para culminar evaluando los procesos y resultados de la práctica pedagógica con el fin de retroalimentar para lograr aprendizajes de calidad.

Alvarado, (2002), caracteriza el trabajo de la institución y de sus integrantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, la contextualización del proyecto curricular institucional (PCI), las estrategias didácticas y metodológicas; la evaluación de los aprendizajes, utilización de recursos y materiales didácticos; el desempeño del maestro, la práctica pedagógica, los programas y planes, las estrategias didácticas y enfoques pedagógicos, los estilos de enseñanza, la actualización y formación permanente de los maestros.

Rendón (2009), esta dimensión refiere a los procesos de enseñanza y de aprendizaje que se desarrollan en el aula, implica el análisis de enfoques y contenidos curriculares, y

propicia el análisis de concepciones sobre el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los alumnos. Considera las formas de interacción entre maestros y padres de familia para potenciar la formación basada en competencias; esta dimensión ha de mantener relación directa con una gestión pedagógica innovadora, acordada por el colectivo escolar.

En esta dimensión se toma en cuenta las actividades escolares que se desarrollan en la Institución Educativa para cumplir con los requerimientos de los planes y programas de estudio, así como la práctica pedagógica del proceso de enseñanza aprendizaje que desarrollan los docentes, el rendimiento académico y retroalimentación de los estudiantes para lograr aprendizajes de calidad.

Minedu, (2015), en el Manual de compromisos de gestión Escolar sustenta que el directivo debe controlar la evidencia de los aprendizajes de los estudiantes lo efectúa a través del monitoreo, y acompañamiento en torno a los tres ejes el uso pedagógico del tiempo, el uso de herramientas o instrumentos pedagógicos y el uso de materiales educativos. El líder directivo debe diseñar y ejecutar mejoras sustanciales en la escuela planteando la misión y visión en el proyecto educativo institucional, así como contextualizar Currículo Nacional a través del proyecto curricular institucional, programas de estudio, unidades didácticas y sesiones de clase para brindar un servicio educativo de calidad. El texto menciona que el directivo debe planificar acciones de acompañamiento y monitoreo a través de fichas e instrumentos de evaluación para hacer el seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes y tomar las acciones correctivas pertinentes en busca de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Ministerio de educación (2016), sostiene que la evaluación formativa enfocada en competencias busca: Valorar el desempeño de los estudiantes al resolver situaciones o problemas que signifiquen retos genuinos para ellos y que les permitan poner en juego, integrar y combinar diversas capacidades. Identificar el nivel actual en el que se encuentran los estudiantes respecto a las competencias con el fin de ayudarlos a avanzar hacia los niveles más altos. Crear oportunidades continuas para que los estudiantes demuestren hasta donde es capaz de combinar de manera pertinente las diversas capacidades que integran una competencia, antes que verificar la adquisición aislada de contenidos o habilidades o

distinguir entre los que aprueban y desaprueban.(p.19). El texto hace referencia a una evaluación por competencias donde el estudiante desarrolle todas sus capacidades y habilidades para poder enfrentar con solvencia a las diferentes situaciones problemáticas que se presente en su entorno y pueda salir airoso de ellas gracias a las competencias desarrolladas por el estudiante.

### **Planifica el monitoreo y acompañamiento pedagógico**

Minedu,(2017), orientaciones para el especialista pedagógico refiere “ el acompañamiento pedagógico se define como una estrategia de formación en actividad centrada en el colegio, mediada por el acompañante fomenta en los profesores de manera personal y grupal el progreso de su práctica pedagógica a partiendo de los hallazgos encontrados en los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia y poner en practica la innovación necesaria para lograr progresivamente su independencia profesional y organizacional y la consolidación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva, su autonomía profesional e institucional y la consecución de los aprendizajes de los alumnos.

### **Contextualiza**

Minedu, (2013), gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas refiere: “contextualizar representa la realidad circundante que el estudiante conoce y con la ayuda pedagógica se le orienta a reconocerlo y valorarlo, siempre dando énfasis al desarrollo de los aprendizajes que se quiere desarrollar en la edad, grado o ciclo de la EBR”(p.56)

### **Evalúa y retroalimenta la práctica pedagógica**

Cuevas, (2011), refiere: la evaluación juega un rol importantísimo porque nos va a permitir realizar la retroalimentación de los aprendizajes y de nuevos datos, acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos pedagógicos a nivel individual y grupal o de la dinámica organizacional en cuanto a la práctica pedagógica.

## **Dimensión 2: organizacional**

Ministerio de Educación (2011), esta dimensión permite buscar la forma como organizarse los integrantes de la institución para la buena marcha de la escuela. Esta dimensión da las pautas para el análisis y la sistematización del trabajo de la estructura de cada institución educativa para mejorar su funcionamiento. Se consideran su estructura formal, la repartición de funciones, los organigramas y la división del trabajo, la distribución de los espacios y el tiempo, así también la estructura informal, formas de relacionarse, vínculos y las prácticas del quehacer diario, ritos y actividades que son propias de la institución educativa.

Organizar una escuela es implementar la estructura organizacional, que funcionara durante el año lectivo, cumplir eficientemente las actividades programadas. El proceso de organización implica contar con sus organigramas estructural, nominal y funcional, el cuadro de asignación de personal (CAP), PEI, PCI, planes y programas de estudio los horarios de clases, distribución de los turnos de atención, la distribución de las áreas entre los docentes, asignación de recursos y materiales educativos etc.

El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, (2009), refiere, por un lado, como organizar el funcionamiento de la institución, las instancias de participación y la asignación de tareas a todos los integrantes de la institución: las comisiones de profesores para el año lectivo, el trabajo coordinado con el comité de padres de familia. Por otro lado, toma en cuenta las relaciones interpersonales entre los integrantes de la institución educativa, los acuerdos y reglamentos que regulan una convivencia armoniosa. El texto se refiere a la estructuración del equipo directriz, profesores, administrativos, alumnos y padres de familia mediante los organigramas estructurales, nominales y funcionales, donde están contemplados sus funciones que cumplen cada uno de los integrantes dentro de la institución respetando el marco legal de las normas y reglamentos institucionales.

Alvarado, (2002), refiere la dimensión organizativa es la encargada de valorar y promover el desarrollo de competencias, habilidades y capacidades a nivel individual y grupal, promueve el crecimiento de la organización, con perseverancia, flexibilidad,

competencia, autonomía y con predisposición a enfrentarse a los cambios retos y exigencias de los avances científicos y tecnológicos.

Rendón (2009), esta dimensión toma en cuenta la asignación de responsabilidades a todos los integrantes de la institución y las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa y con los padres de familia. Teniendo presente la práctica de valores y las actitudes que deben prevalecer en la institución educativa. La práctica de valores se demuestra mediante las actitudes que sirven de sustento a la institución educativa para tomar las decisiones más acertadas al momento de enfrentar las distintas situaciones presentadas.

La dimensión organizativa incluye los elementos que se articulan con la operatividad de la institución, el clima institucional, donde se deben asignar las responsabilidades y tareas en función a la trayectoria personal, los conocimientos pedagógicos y disciplinares de cada área para lograr una organización que brinde servicios educativos de calidad.

Minedu (2015), en el Manual de Compromiso de Gestión Escolar refiere que el PAT tiene tres momentos: Buen inicio del año escolar, la escuela que queremos y Balance del año escolar.

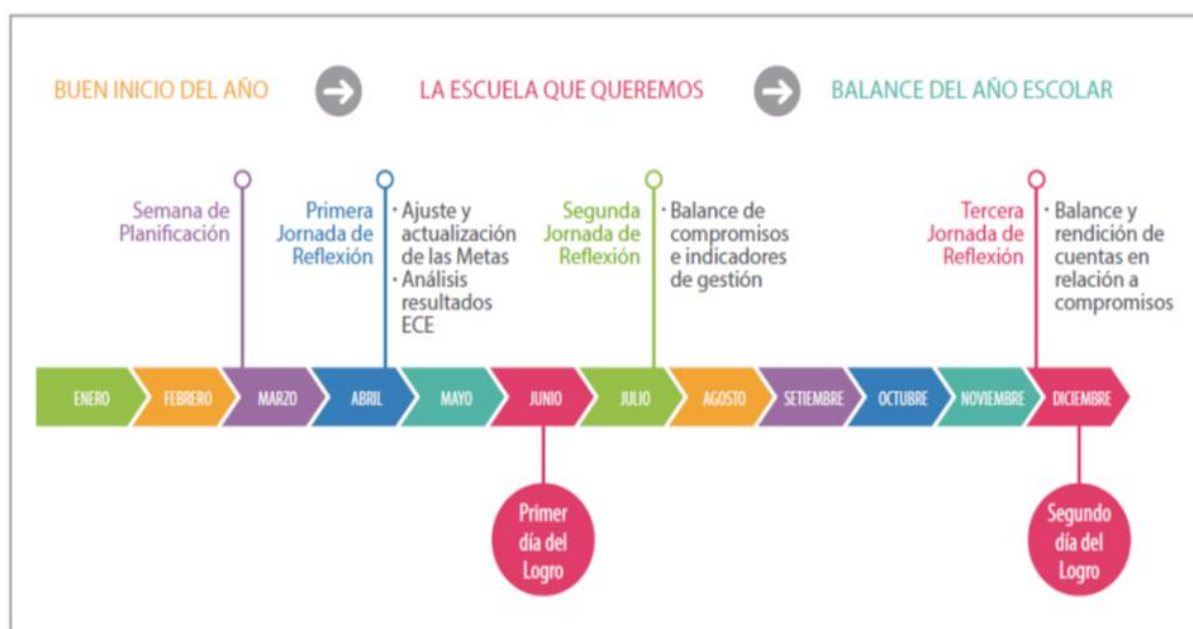


Figura 2. Organización de las actividades del PAT, Manual de Compromiso de Gestión escolar.

Fuente: Minedu (2015)

### **Gestión de los aprendizajes.**

Cueva, (2011), refiere: lo definimos como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la institución educativa lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos en el PCI en cuanto a la adquisición de aprendizajes de calidad por los educandos.

### **Relaciones interpersonales**

Cueva, (2011), refiere: toda persona tiene costumbres, necesidades, satisfacciones y/o naturalidad de comunicarse con las personas desde diferentes puntos de vista por ello las relaciones interpersonales juegan un rol importantísimo en el seno de la institución educativa para concretizar los objetivos trazados. Por ello es necesario construir buenas relaciones con los miembros de la organización controlando nuestras emociones y comportamientos.

### **Organiza la institución y responsabilidades de los diferentes actores**

Cuevas, (2011), refiere: está formada por los diferentes órganos y estamentos administrativos que se han normado en la organización, constituyen la estructura de la institución educativa y deben ordenarse teniendo en cuenta las exigencias, magnitud, rubro u otra propiedad que presenta la institución.

### **Dimensión 3: administrativa**

Ministerio de Educación (2011), en esta dimensión se toman en cuenta la administración del potencial humano, bienes económicos y materiales, procesos técnicos, para una correcta dirección y control de la información concerniente a los integrantes de la escuela; así mismo, cumplir con las normas establecidas y cumplimiento de las responsabilidades establecidas en el manual de funciones, con la finalidad de lograr procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad. Esta dimensión orienta permanentemente armonizar los intereses personales con los de la institución educativa, de esta forma se facilita la toma de decisiones más adecuadas que conduzcan a concretizar las metas trazadas por la institución educativa. La tarea que implica en esta dimensión es la eficiente

distribución y administración de los recursos económicos y materiales, mantenimiento y conservación de los bienes y conducción del equipo humano, acompañando, monitoreando y evaluando su desempeño para apoyar y mejorar su trabajo en las tareas asignadas y que todo ello beneficie al logro de las metas planteadas por la institución educativa.

El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, (2009), alude a las actividades que propician el funcionamiento normal de la institución educativa, teniendo en cuenta la comunicación firme entre los integrantes de la institución educativa y la asignación de recursos y materiales para la planificación, organización y ejecución de las actividades curriculares para el logro del proceso de enseñanza-aprendizaje de nuestros estudiantes con aprendizajes de calidad. El texto menciona lo que se debe tener en cuenta en la institución para su normal funcionamiento asignando las tareas y responsabilidades a todo el personal de acuerdo al manual de funciones, así mismo la correcta distribución de los recursos económicos y materiales para lograr las metas trazadas por la institución

Alvarado, (2002), esta dimensión comprende la acción y estrategia en recursos materiales, humanos, financieros, métodos, técnicas, seguridad, tiempo, higiene, verificación de la comunicación con los integrantes de la organización; incluye la normatividad y supervisión de funciones, que favorece procesos de enseñanza-aprendizaje. Concilia intereses individuales e institucionales, la toma de decisiones en los objetivos institucionales. (p. 37). Según el texto menciona la importancia de una correcta administración de los recursos humanos, financieros y materiales, el cumplimiento de las funciones asignadas en la normatividad, el acompañamiento y evaluación permanente para tomar acciones de mejora en el proceso de enseñanza- aprendizaje de los educandos.

Rendón (2009), esta dimensión da lugar al conocimiento de las acciones que se deben desarrollar desde la gestión educativa para favorecer el proceso de enseñanza - aprendizaje con la intención de modificar para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes, la práctica docente, directores, personal administrativo y de apoyo.(p. 87). El texto hace referencia a una serie de actividades que se tienen que ir gestionando y ejecutando desde la administración de la institución educativa para lograr la formación integral de los



alumnos con la participación de todo el personal docente, directivo, administrativo y de apoyo.

### **Demuestra transparencia responsabilidad y compromiso**

Cuevas (2011), refiere: consiste en delegar responsabilidades a los coordinadores de la institución educativa, con la finalidad de ejecutar las obligaciones designadas. Así mismo el compromiso de dar cuenta a la superioridad de las responsabilidades asignadas al subordinado.

### **Informa controla y evalúa**

Cuevas,(2011), el control y la evaluación es una práctica constante en la institución educativa y se centra esencialmente en comparar lo que está pasando con la planificación hecha, con la finalidad de saber las fluctuaciones que se presentan, que motivos lo generaron y que alternativas tomar para solucionarlas.

### **Cumplimiento de la normatividad**

Cuevas (2011), el marco normativo es un elemento central del desarrollo institucional de una institución educativa es la definición de valores y objetivos que orientan el trabajo de la organización en todos sus aspectos. En primer lugar tenemos como marco normativo a la Constitución Política del Perú y en segundo lugar tenemos las leyes, normas y reglamentos educativos que rigen las actividades del sector educativo en todo el país.

### **Dimensión 4: comunitaria**

Minedu (2014), Marco del Buen Desempeño Directivo menciona: La institución educativa entrega una función importante a los integrantes de la comunidad educativa, formando alianzas que contribuyan a mejorar la calidad de los aprendizajes , así como promover el progreso de la comunidad, estos lazos de cooperación se desarrollan compartiendo responsabilidades , dicho así, en una gestión escolar basada en los procesos pedagógicos es importante vigorizar la colaboración y cooperación de los padres de familia

mediante la participación democrática en las diferentes actividades de la institución, dirigiendo su ayuda hacia la obtención de aprendizajes de calidad y la formación integral de los alumnos. En el texto se menciona que las instituciones educativas deben crear las condiciones para mejorar los aprendizajes de los estudiantes con la participación activa de los padres de familia, y los actores de la comunidad estableciendo convenios y alianzas estratégicas que contribuyan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes y consolidar servicios educativos de calidad a toda la comunidad.

El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, (2009), se refiere al modo en el que la institución educativa conformada por los directivos y profesores conocen y comprenden la condición, necesidad, obligación y exigencias de la sociedad en la cual está inmersa; así también como se acopla y contribuye a la educación de la comunidad. También toma en cuenta cómo se relaciona la institución educativa con la comunidad e institucionalmente, tomando en cuenta a los padres de familia de los estudiantes, los pobladores e instituciones de la sociedad tanto públicas como privadas que tienen vínculos con el sector educativo.

El texto refiere a las actividades programadas que favorezcan la integración, participación activa y apoyo de instituciones civiles públicas y privadas de la comunidad en las actividades de la institución para la puesta en marcha de las decisiones más acertadas en provecho de los alumnos y de la sociedad.

Alvarado, (2002), esta dimensión relaciona la escuela con la comunidad en cuanto a sus necesidades, fortalezas y demandas, así mismo la participación e integración en la cultura de la comunidad. La escuela toma en cuenta la realidad de su entorno para firmar alianzas estratégicas de cooperación con organizaciones públicas y privadas de la comunidad y padres de familia para brindar servicios educativos de calidad.

El texto se refiere a las relaciones cercanas que debe tener la escuela con la comunidad para firmar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, padres de familia y población atendida, para mejorar los servicios educativos que se brindan a los estudiantes.

Rendón, (2009), esta dimensión compromete la colaboración de padres de familia y otros integrantes de la sociedad donde la institución brinda el servicio educativo. Se tendrá

que identificar que conocen la colectividad, directivos y profesores de las demandas y exigencias educativas por parte de los padres de familia y estudiantes y trabajar en función de ellas para satisfacer dichos requerimientos con la colaboración que pudieran dar desde el hogar para favorecer los aprendizajes de los estudiantes. Esta dimensión describe el vínculo que debe haber entre la institución educativa y la comunidad. La relación dentro del espacio escolar entre niños, jóvenes y adultos debe darse dentro de la práctica de valores dirigida a una formación integral y de calidad.

### **Relaciones de la escuela con el entorno, padres de familia y la comunidad**

Cuevas, (2011), refiere, en estos tiempos se aprecia a la institución educativa como una empresa, indicando que el servicio educativo es brindado y solicitado por un mercado que lo integra la comunidad, integrada por los padres de familias que buscan un servicio educativo de calidad para sus hijos

### **Necesidades de la comunidad.**

Minedu (2013), gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas refiere: las necesidades educativas de la comunidad deben ser cubiertas por las instituciones educativas donde se generen los aprendizajes de índole social, cognitiva, emocional y motriz. Por ello, debe ser pensado y organizado bajo el liderazgo del director para brindar seguridad, comodidad, bienestar y una formación integral de los estudiantes.

### **Organizaciones de la localidad y redes de apoyo.**

Cuevas, (2011), refiere: es la relación que se establece con las organizaciones de la localidad con fines de apoyarse y cooperación para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan de trabajo institucional.

## **1.4. Formulación del problema**

### **Problema General**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional del Director y la gestión escolar en instituciones educativas de la red 04, Ugel 05, de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

### **Problemas Específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y la Gestión escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

#### **Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y la Gestión escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

#### **Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre la consideración individual y la Gestión escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

#### **Problema específico 4**

¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y la Gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

El estudio se encuentra apoyado en las concepciones de liderazgo transformacional y en el marco del buen desempeño del directivo (MINEDU, 2014) y en las disposiciones del Plan Nacional de Educación al 2021, documentos que en común resaltan que una buena gestión escolar determina los cimientos para que los procesos pedagógicos se optimicen en busca del perfeccionamiento, guiando las actividades escolares para optimizar continuamente el proceso de enseñanza- aprendizaje en un clima sano y de armoniosa convivencia, hecho que implica por supuesto la práctica de buenas relaciones interpersonales.

El presente trabajo de investigación busca a través de la parte teórica, conceptos, tanto del liderazgo transformacional como de gestión escolar, sostener la importancia que pueden tener ambas variables, dentro del ámbito educativo, podemos afirmar que una complementa a la otra, y por ello contribuirá a mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas puesto que dicha investigación no quedará solo en la teoría sino su aplicación a través de la práctica diaria.

Lo que busca esta investigación es reafirmar lo antes estudiado por otros investigadores sobre la relación del liderazgo transformacional del director y la gestión escolar, cuyo objetivo de esta investigación es ponerlo en práctica para mejorar la calidad del servicio educativo comprometiendo a toda la comunidad educativa en busca de mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes para que sean competentes en las diferentes áreas curriculares y se encuentren preparados para enfrentar diferentes situaciones problemáticas que les presente la vida.

Como investigador se espera que este estudio sea un complemento a otros estudios realizados sobre el tema al contrastar diversos puntos de vista lo cual contribuirá a enriquecer aún más el conocimiento para llevarlo de la teoría a la práctica.

### **Justificación metodológica**

Para lograr los objetivos de la presente investigación se van a utilizar diversos instrumentos como son el cuestionario para la recolección de datos y la prueba estadística Alfa de Cronbach, para procesar la información y obtener los resultados y verificar los niveles aceptables para su aplicación en la evaluación de las variables, liderazgo transformacional y gestión escolar los que quedan al servicio de los investigadores que tengan interés en otras investigaciones en la misma línea de estudio.

Para la contrastación de la hipótesis se utilizará el enfoque cuantitativo correlacional, utilizando métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos válidos y confiables que nos llevarán a obtener resultados precisos.

Así mismo el presente trabajo de investigación pretende conocer profundamente la relación que existe entre ambas variables para contribuir y aportar en las diferentes realidades de la gestión escolar de las instituciones educativas.

Los resultados que se obtengan de esta investigación se apoyan en las técnicas de investigación válidas, quedando al servicio de los investigadores para la mejora de las sociedades del Perú y el mundo.

### **Justificación Práctica**

Teniendo en cuenta los objetivos de estudio, los resultados van a determinar la relación directa que existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar, lo cual va a contribuir a mejorar el proceso la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de las diferentes escuelas.

El liderazgo transformacional se puede aplicar en pequeñas, medianas y grandes organizaciones, y que vean a la institución educativa en su conjunto. Por lo que los integrantes de estas instituciones deben estimularse el intelecto e inspirarse y lograr la motivación ente sus miembros para lograr sus objetivos personales, grupales y de la organización.

La tarea del líder pedagógico es orientar, guiar y conducir la labor del docente haciendo acompañamiento y monitoreo para ver sus debilidades y sus fortalezas en el desarrollo de los procesos pedagógicos y procesos didácticos, y mejorar aquellas dificultades que se presentan en el trabajo pedagógico y buscar que el docente disfrute de la labor que realiza, todo ello contribuirá a buscar la calidad del servicio educativo que brinda la institución.

Los resultados de esta investigación desde el punto de vista práctico ayudarán al director y a los docentes a enfrentar las dificultades y problemas con otra mirada, motivando y realizando mejoras continuas reflejándose en las actividades diarias del proceso y logros de aprendizaje valiéndose del liderazgo transformacional en bien del logro de aprendizajes con calidad dentro de un marco del buen desempeño directivo.

De esta manera aportar en el mejoramiento del liderazgo de los directores en la gestión escolar de toda la comunidad educativa, lo cual repercutirá en la mejora de la calidad educativa y en los aprendizajes de los estudiantes para lograr ser competentes y enfrentarse a diferentes situaciones problemáticas que le presenta la vida.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

El liderazgo transformacional del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido en las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

### **Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

La estimulación intelectual tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

**Hipótesis específica 2**

La motivación inspiracional tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

**Hipótesis específica 3**

La consideración individual Tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

**Hipótesis específica 4**

La influencia idealizada tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

**1.7. Objetivos****General**

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional del Director y la gestión escolar en las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

**Específicos****Objetivo específico 1**

Determinar qué relación existe entre la estimulación intelectual y la Gestión escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?



**Objetivo específico 2**

Determinar qué relación existe entre la motivación inspiracional y la gestión escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

**Objetivo específico 3**

Determinar qué relación existe entre la consideración individual y la Gestión escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

**Objetivo específico 4**

Determinar qué relación existe entre la influencia idealizada y la Gestión Escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?

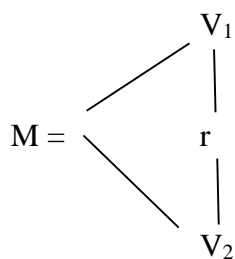
## **II. MÉTODO**

## 2.1. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación correspondió al no experimental correlacional de corte transversal.

Carrasco (2013) refirió que el esquema del diseño de la investigación corresponde al no experimental, debido a que aquí no se manipulan las variables de estudio. Se denomina correlacional porque se mide el grado de asociación entre las variables de estudio. Es transversal porque se describen y se analiza la correlación en un momento dado, como si se tratara de una toma de fotografía. (p.72)

Esquema del diseño correlacional:



Donde:

M= 202 profesores de las instituciones educativas de la Red 4, Ugel 05.

V<sub>1</sub>= Observación del liderazgo transformacional

V<sub>2</sub>= Observación de la gestión escolar

r = Asociación entre variables. Coeficiente de correlación.

## Metodología

La investigación asumida es la metodología denominado hipotético- deductivo, ya que se consideran hipótesis correlacionales sustentada según Hernández, Fernández y Batista (2014) donde especifica las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales. Por ende las hipótesis correlacionales no solo pueden sostener que

dos o más variables se encuentran vinculadas, sino también como están asociadas. Alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo. (p.108)

Al respecto del método hipotético deductivo se consideró ya que parte de afirmaciones en particularidad de suposiciones o hipótesis y busca objetar o consentir tales hipótesis deduciendo de ellas, conclusiones que se deben confrontar con la realidad en los hechos.

Hernández, Fernández y Batista (2014) es el enfoque cuantitativo ya que se recolectó datos para comprobar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (p.4)

#### **2.4. Tipo de estudio**

La presente investigación, es de tipo aplicada propuesta por Soto (2015) quién sostiene:

Que este tipo de investigación depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para llevar a cabo la solución de problemas, con el objeto de originar prosperidad a la sociedad. Esta investigación se denomina también activa, práctica o empírica además se encuentra ligada a la investigación básica. (p.51)

Al respecto una investigación aplicada con los resultados obtenidos permite obtener información valedera, el cual se debe usar para el bienestar del humano; no usar lo descubierto para manipular sociedades. Manipular información descubierta para someter al humano es un abuso y el mismo ser humano la debe combatir este abuso en equipo u organización por la verdad, por la ética y valores.

Zorrilla (1993,) quién sostiene que la indagación aplicada tiene una directa relación con la investigación básica, ya que depende de los descubrimientos y desarrollo de la investigación básica y se nutre con ellos, caracterizándose por su necesidad en la aplicación, usos y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para modificar, para actuar, para construir. (p.43)

## **2.2. Variables, operacionalización de las variables**

### **Variable 1: Liderazgo Transformacional**

Fischman (2015), menciona los líderes transformacionales estimulan a sus trabajadores a, a ser creativos, innovativos, guiándolos y orientándolos para ofrecer su mayor esfuerzo para conseguir nuevas perspectivas de progreso y futuro para la organización. El texto refiere que el liderazgo transformador de un director estimula a su personal en su creatividad e innovación, en la búsqueda de nuevos horizontes y perspectivas de futuro para la institución.

### **Variable 2: Gestión Escolar**

Minedu (2016), manual de compromiso 2016 definió a la gestión escolar: como prácticas que propician la generación de condiciones favorables para lograr los aprendizajes fundamentales de los estudiantes, el liderazgo del directivo es decisivo para, monitorear, acompañar, incentivar, comunicar, concertar y encaminar a los integrantes de la institución educativa, para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes. El texto se refiere a crear condiciones para lograr aprendizajes significativos por parte de los estudiantes, todo ello será posible bajo el liderazgo del director como líder pedagógico por excelencia que tiene que dar su mayor esfuerzo conjuntamente con el personal docente y administrativo para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional**Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel
Estimulación intelectual	-Creatividad permanente -Reflexión e Innovación constante -Estimulación del docente	1-5	Nunca (1)  Casi nunca (2)	Alta Prevalencia (76-100)
Motivación inspiracional	-Motivación al docente -Comunica la misión y visión -Demuestra empatía	6-10	Algunas veces (3)	Mediana Prevalencia (48-75)
Consideración individual	-Facilitador del trabajo. -Desarrollo y reconocimiento -Compromiso de mejora	11-15	Casi siempre (4)	Baja Prevalencia (20-47)
Influencia idealizada	- Influencia en el docente -Actúa oportunamente. -Integridad en el trabajo.	16-20	Siempre (5)	

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Gestión Escolar*

Dimensiones	Indicadores	Escala	Ítems	Nivel
Pedagógica:	-Planifica el monitoreo y acompañamiento pedagógico	Nunca (1)	1-5	
	-Contextualiza PCI	Casi nunca (2)		
	-Evalúa y retroalimenta la práctica pedagógica.	Algunas veces (3)		Eficiente (76-100)
Organizacional:	-Gestión de los aprendizajes.		6-10	
	-Relaciones interpersonales.	Casi siempre (4)		
	-Organiza la institución y responsabilidades de los diferentes actores.	Siempre (5)		Regular (48-75)
.Administrativa	-Demuestra transparencia responsabilidad y compromiso		11-15	
	-Informa controla y evalúa.			No Eficiente (20-47)
	-Cumplimiento de la normatividad			
Comunitaria	-Relaciones de la escuela con el entorno , padres de familia y la comunidad		16-20	
	-Necesidades de la comunidad.			
	-Organizaciones de la localidad y redes de apoyo.			

**2.3. Población y muestra:****Población:**

La población está constituida por 202 docentes de las instituciones educativas de la Red 04, Ugel 05 San Juan de Lurigancho- 2018. Según, Hernández, Fernández y Batista (2014), define a la población o universo como “un conglomerado de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

## Muestra

La muestra se considera censal pues se consideró el 100% de la población. Según, Hernández, Fernández y Batista (2014), define a la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. Para la presente investigación la muestra es de 202 docentes de las instituciones educativas de la Red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho-2018.

## Muestreo:

El tipo de muestreo es no probabilístico, sostenida por Hernández, Fernández y Batista (2010) ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación por lo que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas, y desde luego las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (p.235).

Tabla 3

## Población de estudio:

Instituciones educativas	N
Docentes de la I.E N° 109 “Inca Manco Cápac”	55
Docentes de la I.E N° 168 “Amistad Perú Japón”	22
Docentes de la I.E N° 128 “La Libertad”	25
Docentes de la I.E N° 147 “Luis Alberto García Rojas”	41
Docentes de la I.E N° 116 “ Abraham Baldelomar”	21
Docentes de la I.E N° 126 “ Javier Pérez de Cuellar”	38
<b>Total docentes</b>	<b>202</b>



## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### Técnica

La técnica aplicada fue la encuesta medida en la escala de Likert, según Carrasco (2013) refirió que es una técnica para la indagación , exploración y recolección de datos , mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis.(p. 318)

Para obtener y recoger los datos de las variables con respecto al liderazgo transformacional y la gestión escolar se utilizó la técnica de la encuesta, el cual hace uso de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite conocer las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objetivo de investigación.

### Instrumentos

El cuestionario.- Se orienta a evaluar el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar:

Hernández, Fernández, Batista, (2014), que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicios, ante las cuales se les solicitará la reacción de las personas, escogiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.( p.238). Hernández, Fernández y Batista (2010), las afirmaciones calificarán al objeto de actitud que se está midiendo, la escala que se utilizó es el método de escalamiento de Likert, (p.245).

### Ficha técnica del instrumento liderazgo transformacional

#### **Instrumento 1:** liderazgo transformacional del director

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de liderazgo transformacional del director

**Autor:** Adaptado por Br. Fernández Saavedra Edilberto

**Procedencia:** San Juan de Lurigancho - Perú, 2018.

**Objetivo:** Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en instituciones educativas de la Red 04, UGEL 05 de San Juan de Lurigancho 2018

**Administración:** Individual.

**Duración:** Aproximadamente de 20 minutos.

**Significación:** La escala tendrá el propósito de referir qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar de la Red 04, UGEL 05, San Juan de Lurigancho-2018

**Estructura:** Una escala de 20 ítems, utilizando para las respuestas alternativas de opción múltiple, tipo Likert, y cada ítem está organizado con cinco alternativas para su posible respuesta, de la siguiente manera: 1) nunca, 2) casi nunca, 3) a veces, 4) casi siempre, y 5) Siempre. Para calificarlas se utiliza un rango de tres puntos con una dirección positiva y negativa. La escala está conformada por 04 dimensiones en la variable liderazgo transformacional del director, los ítems están presentados en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar de las IE estudiadas. Para calificar la prueba la puntuación se hace de 1 a 5 puntos.

### **Ficha técnica del instrumento gestión escolar**

**Instrumento 2:** gestión escolar

**Nombre del instrumento:** Cuestionario para evaluar la gestión escolar.

**Autor:** Adaptado por Br. Fernández Saavedra Edilberto

**Procedencia:** San Juan de Lurigancho - Perú, 2018.

**Objetivo:** Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en instituciones educativas de la Red 04, UGEL 05 de San Juan de Lurigancho 2018

**Administración:** Individual.

**Duración:** Aproximadamente de 20 minutos.

**Significación:** La escala tendrá el propósito de referir qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar de la Red 04, UGEL 05, San Juan de Lurigancho-2018.

**Estructura:** Una escala de 20 ítems, utilizando para las respuestas alternativas de opción múltiple, tipo Likert, y cada ítem está organizado con cinco alternativas para su posible respuesta, de la siguiente manera: 1) nunca, 2) casi nunca, 3) a veces, 4) casi siempre, y 5) Siempre. Para calificarlas se utiliza un rango de tres puntos con una dirección positiva y negativa. La escala está conformada por 04 dimensiones en la variable gestión escolar, los ítems están presentados en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar de las IE estudiadas. Para calificar la prueba la puntuación se hace de 1 a 5 puntos.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Se utilizó el software SPSS22, además del programa Excel avanzado 2016 con la finalidad de evaluar la relación entre las variables en base al coeficiente de correlación. Para obtener los resultados de la investigación se utilizó la prueba no paramétrica del coeficiente de tau\_b Kendal, cuando ambas variables son de tipo cualitativa, para medir se tuvo que realizar la operacionalización de las variables, siendo la parte medible de la variable los indicadores.

### Confiabilidad del instrumento

Tabla 4

*Confiabilidad Cuestionario de Liderazgo Transformacional*

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,957	20

### Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

- Por debajo de .60 es inaceptable
- De .60 a .65 es indeseable.
- Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.
- De .70 a .80 es respetable.
- De .80 a .90 es buena
- De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Tabla 5

*Confiabilidad cuestionario de Gestión Escolar*

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,874	20

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.80 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

## **2.6. Aspectos éticos.**

Esta investigación contempla las siguientes razones éticas:

Se tendrá de manera secreta y reserva los nombres de los docentes que participaron brindando información a través de los cuestionarios aplicados en cada una de las instituciones educativas de la Red 4, Ugel 05. La investigación es en su carácter original, y no existe apropiación. Los cuestionarios se han aplicado con la debida autorización de los directores de las instituciones educativas de dicha Red. Los cuestionarios han sido validados por el juicio de expertos antes de su aplicación, No existe manipuleo ni variación antojadiza de los resultados finales. Las citas de documentos consultados se han hecho acatando las normas legales al respecto.

### **III. RESULTADOS**

## Descripción

### Prueba de normalidad

Hipótesis de normalidad

Ho: La distribución de la variable de estudio no difiere de la distribución normal.

Ha: La distribución de la variable de estudio difiere de la distribución normal.

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Tabla 6.

*Pruebas de normalidad*

### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Liderazgo Transformaciona	Gestión Escolar
		l	
N		202	202
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	66,1980	65,9653
	Desviación típica	16,38226	10,15961
Diferencias más extremas	Absoluta	,186	,214
	Positiva	,136	,157
	Negativa	-,186	-,214
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,648	3,036
Sig. asintót. (bilateral)		,000	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

La prueba de normalidad de las variables, presenta un valor  $p=0.000$ ,  $0,000 < 0.05$  (Kolmogorov-Smirnov  $n \geq 30$ ). Luego, Siendo en todos los casos, el valor  $p < \alpha$  cuando  $\alpha = 0.05$ .

Ante las evidencias presentadas se rechaza la Ho y se concluye que los datos de las variables no provienen de una distribución normal por lo cual se justifica el empleo del estadístico no paramétrico.

Tabla 7

*Liderazgo transformacional del director percibido en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja Prevalencia	20	9,9	9,9	9,9
Mediana Prevalencia	114	56,4	56,4	66,3
Alta Prevalencia	68	33,7	33,7	100,0
Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional (Anexo 2)

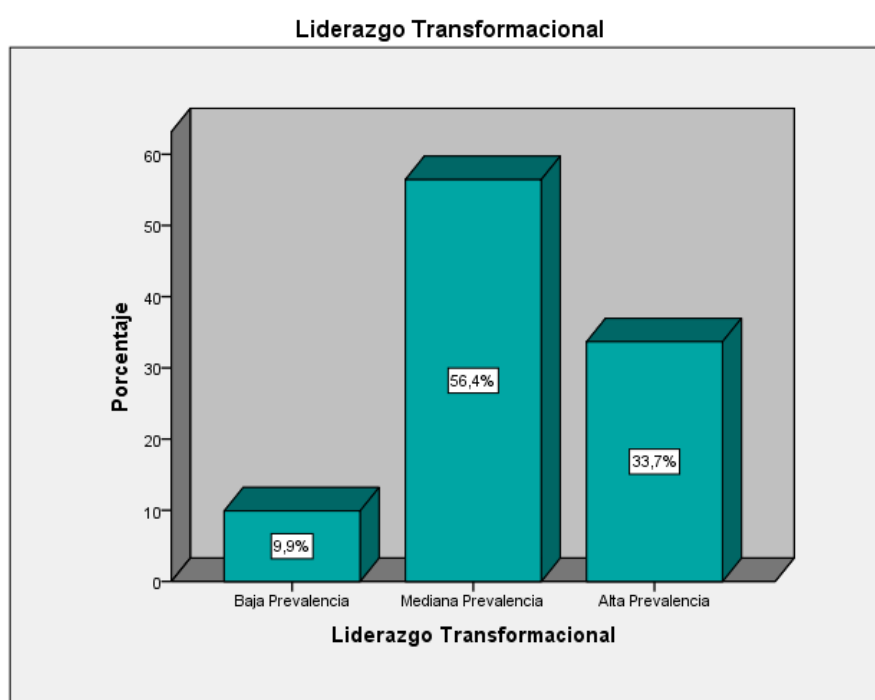


Figura 3. Diagrama de frecuencias de Liderazgo Transformacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transformacional en los directores en un nivel de baja prevalencia representa un 9.9%, mediana prevalencia un 56.4% y alta prevalencia un 33.7%; siendo que entre baja y mediana prevalencia representa un 66.3%.



Tabla 8  
*Gestión escolar percibida en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No Eficiente	18	8,9	8,9	8,9
Regular	117	57,9	57,9	66,8
Eficiente	67	33,2	33,2	100,0
Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión Escolar (Anexo 2)

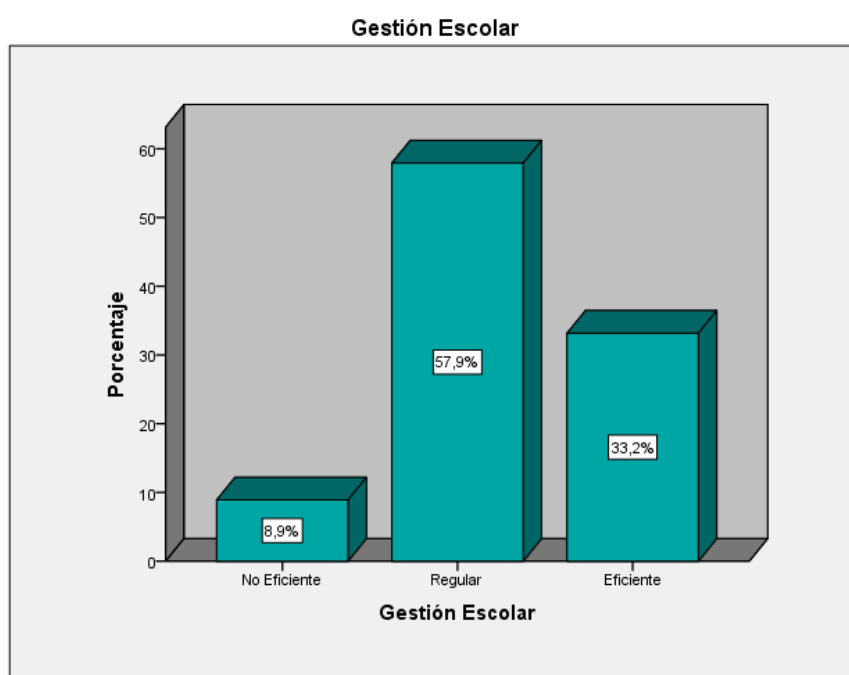


Figura 4. Diagrama de frecuencias de Gestión Escolar

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la gestión escolar en un nivel no eficiente representa un 8.9%, regular un 57.9% y eficiente un 33.2%; siendo que entre no eficiente y regular representa un 66.8%

Tabla 9

*Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar percibido en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.*

		Gestión Escolar			Total
		No Eficiente	Regular	Eficiente	
Liderazgo Transformacional	Baja Prevalencia	17 8,4%	3 1,5%	0 0,0%	20 9,9%
	Mediana Prevalencia	1 0,5%	107 53,0%	6 3,0%	114 56,4%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	7 3,5%	61 30,2%	68 33,7%
Total		18 8,9%	117 57,9%	67 33,2%	202 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar (Anexo 2)

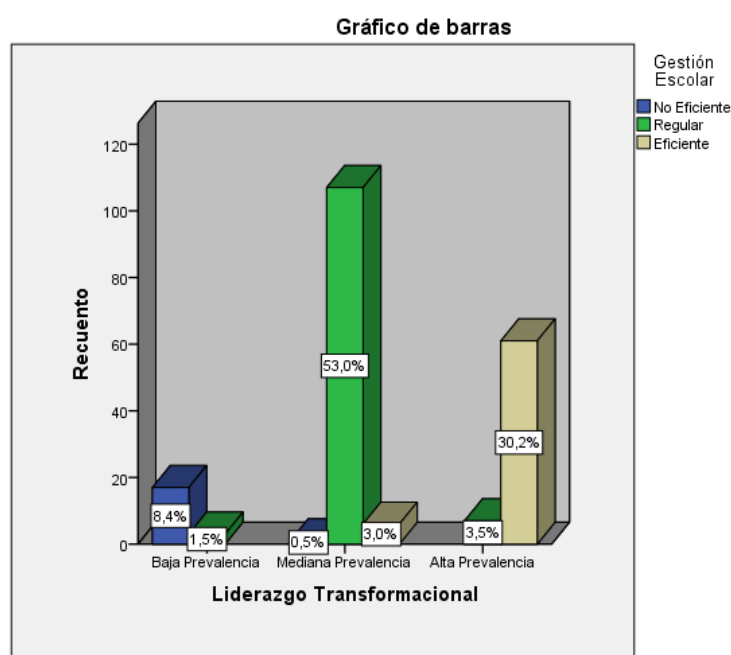


Figura 5. Diagrama de barras agrupadas de liderazgo transformacional del director y la gestión escolar

Interpretación:

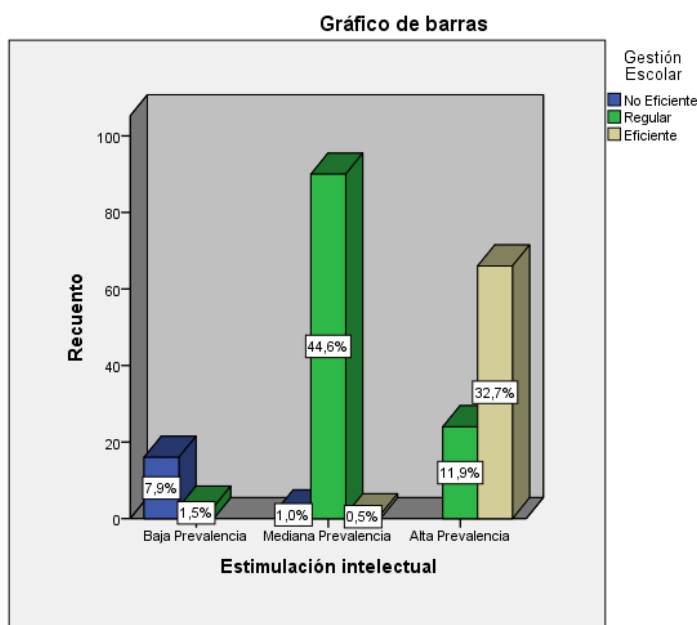
Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, el 8.4% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; el liderazgo transformacional en un nivel de mediana prevalencia, el 53% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; el liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia, el 30.2% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

Tabla 10

*Estimulación intelectual del director y la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.*

		Gestión Escolar			Total
		No Eficiente	Regular	Eficiente	
Estimulación intelectual	Baja Prevalencia	16 7,9%	3 1,5%	0 0,0%	19 9,4%
	Mediana Prevalencia	2 1,0%	90 44,6%	1 0,5%	93 46,0%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	24 11,9%	66 32,7%	90 44,6%
Total		18 8,9%	117 57,9%	67 33,2%	202 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar (Anexo 2)



*Figura 6.* Diagrama de barras agrupadas de estimulación intelectual del director y la gestión escolar

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la estimulación intelectual en un nivel de baja prevalencia, el 7.9% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; la estimulación intelectual en un nivel de mediana prevalencia, el 44.6% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; la estimulación intelectual en un nivel de alta prevalencia, el 32.7% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

Tabla 11

*Motivación inspiracional del director y la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.*

		Gestión Escolar			Total
		No Eficiente	Regular	Eficiente	
Motivación inspiracional	Baja Prevalencia	13 6,4%	20 9,9%	0 0,0%	33 16,3%
	Mediana Prevalencia	5 2,5%	90 44,6%	3 1,5%	98 48,5%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	7 3,5%	64 31,7%	71 35,1%
Total		18 8,9%	117 57,9%	67 33,2%	202 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar (Anexo 2)

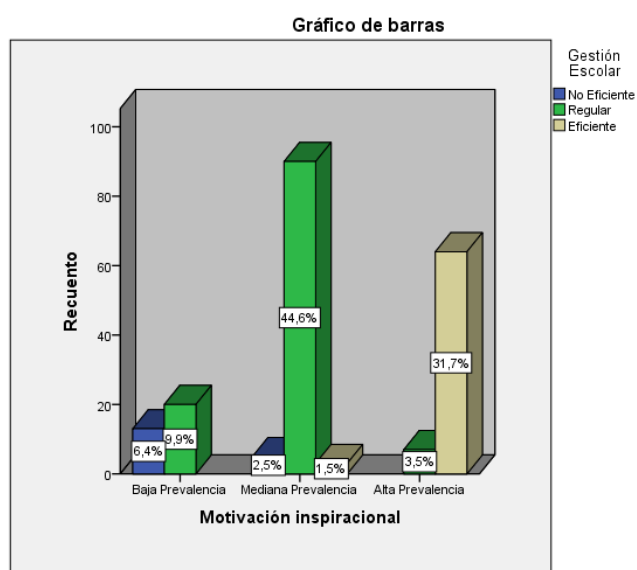


Figura 7. Diagrama de barras agrupadas motivación inspiracional del director y la gestión escolar

#### Interpretación:

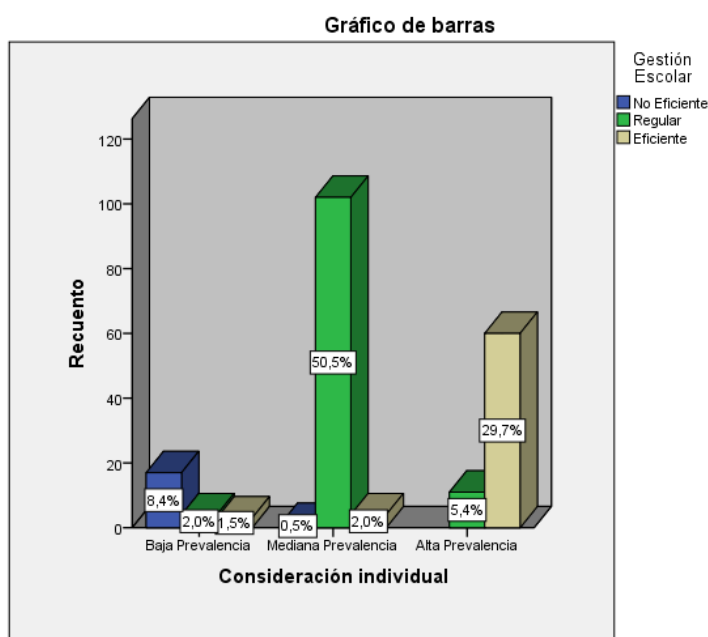
Como se observa en la tabla y figura; la motivación inspiracional en un nivel de baja prevalencia, el 6.4% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; la motivación inspiracional en un nivel de mediana prevalencia, el 44.6% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; la motivación inspiracional en un nivel de alta prevalencia, el 31.7% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

Tabla 12

*Consideración individual del director y la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.*

		Gestión Escolar			Total
		No Eficiente	Regular	Eficiente	
Consideración individual	Baja Prevalencia	17 8,4%	4 2,0%	3 1,5%	24 11,9%
	Mediana Prevalencia	1 0,5%	102 50,5%	4 2,0%	107 53,0%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	11 5,4%	60 29,7%	71 35,1%
Total		18 8,9%	117 57,9%	67 33,2%	202 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar (Anexo 2)



*Figura 8. Diagrama de barras agrupadas de consideración individual del director y la gestión escolar Interpretación:*

Como se observa en la tabla y figura; la consideración individual en un nivel de baja prevalencia, el 8.4% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; la consideración individual en un nivel de mediana prevalencia, el 50.5% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; la consideración individual en un nivel de alta prevalencia, el 29.7% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

Tabla 13

*Influencia idealizada del director y la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.*

		Gestión Escolar			Total
		No Eficiente	Regular	Eficiente	
Influencia idealizada	Baja Prevalencia	17 8,4%	4 2,0%	3 1,5%	24 11,9%
	Mediana Prevalencia	1 0,5%	102 50,5%	3 1,5%	106 52,5%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	11 5,4%	61 30,2%	72 35,6%
	<b>Total</b>	<b>18 8,9%</b>	<b>117 57,9%</b>	<b>67 33,2%</b>	<b>202 100,0%</b>

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar (Anexo 2)

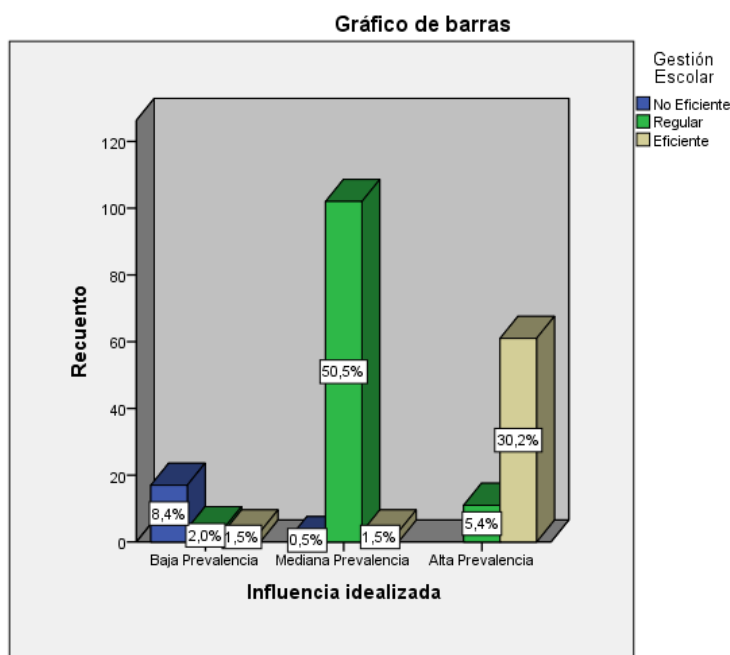


Figura 9. Diagrama de barras agrupadas de Influencia idealizada del director y la gestión escolar

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la influencia idealizada en un nivel de baja prevalencia, el 8.4% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; la influencia idealizada en un nivel de mediana prevalencia, el 50.5% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; la influencia idealizada en un nivel de alta prevalencia, el 30.2% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

## Prueba de hipótesis general y específica

### Hipótesis general

El liderazgo transformacional del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018

### Hipótesis Nula.

El liderazgo transformacional del director no tiene relación significativa con la gestión escolar percibido en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.01$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.01$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 14

*Correlación liderazgo transformacional y la gestión escolar*

### Correlaciones

			Gestión Escolar	Liderazgo Transformacional
Tau_b de Kendall	de Gestión Escolar	Coefficiente de correlación	1,000	,872**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	de Liderazgo Transformacional	N	202	202
		Coefficiente de correlación	,872**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	202	202

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

El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.872 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: El liderazgo transformacional del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido en

las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018

### Hipótesis Específica 1

La estimulación intelectual del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.

### Hipótesis Nula

La estimulación intelectual del director no tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.01$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.01$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 15

*Correlación estimulación intelectual del director y gestión escolar*

### Correlaciones

			Gestión Escolar	Estimulación intelectual
Tau_b Kendall	de Gestión Escolar	Coefficiente correlación	de 1,000	,799**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	de Estimulación intelectual	N	202	202
		Coefficiente correlación	de ,799**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	202	202

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

El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.799 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: La estimulación



intelectual del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018

### Hipótesis Específica 2

La motivación inspiracional del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018

### Hipótesis Nula

La motivación inspiracional del director no tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.01$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.01$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 16

*Correlación motivación inspiracional del director y gestión escolar*

### Correlaciones

			Gestión Escolar	Motivación inspiracional
Tau_b de Kendall	de	Coeficiente de correlación	1,000	,801**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	202	202
		Coeficiente de correlación	,801**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	202	202

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

El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.801 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: La motivación

inspiracional del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018

### Hipótesis Específica 3

La consideración individual del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.

### Hipótesis Nula

La consideración individual del director no tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.01$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.01$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 17

*Correlación consideración individual del director y gestión escolar*

### Correlaciones

			Gestión Escolar	Consideración individual
Tau_b de Kendall	Gestión Escolar	Coefficiente de correlación	1,000	,788**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	202	202
	Consideración individual	Coefficiente de correlación	,788**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	202	202

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

El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.788 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: La consideración

individual del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.

#### **Hipótesis Específica 4**

La influencia idealizada del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.

#### **Hipótesis Nula**

La influencia idealizada del director no tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.01$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.01$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 18

*Correlación influencia idealizada del director y la gestión escolar*

#### **Correlaciones**

			Gestión Escolar	Influencia idealizada
Tau_b de Kendall	Gestión Escolar	Coefficiente de correlación	de 1,000	,797**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	202	202
	Influencia idealizada	Coefficiente de correlación	de ,797**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	202	202

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

El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.797 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; concluye que: La influencia idealizada

del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.

## **IV. DISCUSIÓN**

En la tesis denominada liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en instituciones educativas de la Red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho. 2018; siendo el objetivo general determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018. Para el estudio de la variable liderazgo transformacional del director tuvo como autor base a Fischman (2015), quien menciona los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores ayudándoles a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas, lo cual coincide con los resultados obtenidos en la presente investigación del liderazgo transformador del director con lo que sustenta el autor, y para la variable gestión escolar se ha tomado como autor base al Minedu (2016), manual de compromiso 2016 definió a la gestión escolar: como prácticas que propician la generación de condiciones favorables para lograr los aprendizajes fundamentales de los estudiantes, el liderazgo de los directores es decisivo para monitorear, acompañar, estimular, comunicar, concertar y enseñar a los integrantes de la institución educativa, para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes. Además deben buscar motivar, animar, incentivar, orientar y regular la representación, arreglo, ayuda y capacitación de los profesores, directores, funcionarios, especialistas y otras personas que se desenvuelven en el ámbito educacional. En donde se demuestra la coincidencia de los resultados de la presente investigación con lo que menciona el Minedu.

La presente investigación tuvo en los hallazgos encontrados de la hipótesis general que existe relación significativa entre liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018, obteniendo un coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.872 indicó que existe relación positiva entre las variables.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.799 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; concluyéndose que: La estimulación intelectual del director tiene relación significativa con la gestión escolar

percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; esto es, la estimulación intelectual en un nivel de baja prevalencia, el 7.9% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; la estimulación intelectual en un nivel de mediana prevalencia, el 44.6% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; la estimulación intelectual en un nivel de alta prevalencia, el 32.7% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, el resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.801 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; concluyéndose que: La motivación inspiracional del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; esto es la motivación inspiracional en un nivel de baja prevalencia, el 6.4% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; la motivación inspiracional en un nivel de mediana prevalencia, el 44.6% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; la motivación inspiracional en un nivel de alta prevalencia, el 31.7% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 3, el resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.788 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: La consideración individual del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; esto es, la consideración individual en un nivel de baja prevalencia, el 8.4% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; la consideración individual en un nivel de mediana prevalencia, el 50.5% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; la consideración individual en un nivel de alta prevalencia, el 29.7% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 4, el resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.797 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: La influencia idealizada del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido por las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; esto es, la influencia idealizada en un nivel de baja prevalencia, el 8.4% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; la influencia idealizada en un nivel de mediana prevalencia, el 50.5% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; la influencia idealizada en un nivel de alta prevalencia, el 30.2% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, el resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.872 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; concluyéndose que: El liderazgo transformacional del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido en las instituciones educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; esto es, el liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, el 8.4% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; el liderazgo transformacional en un nivel de mediana prevalencia, el 53% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; el liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia, el 30.2% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

Igualmente de los resultados encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Atencio (2016) puesto que coincide en afirmar que el liderazgo transformacional del directivo se correlaciona con otras variables de gestión, en este caso la gestión basada en aprendizajes; habiéndose encontrado un coeficiente de correlación directa de  $r = 0.536$  corroboró la existencia de correlación positiva entre las variables además de encontrarse en el nivel de correlación alta siendo que el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), permitió afirmar que existe relación directa entre la



dimensión estimulación intelectual y gestión escolar en las instituciones educativas de la Red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año escolar 2018.

De la misma manera de los resultados encontrados en la presente investigación corrobora lo planteado Guerra y Quezada (2017) puesto que coinciden con la variable liderazgo directivo y se relacionan significativamente con la variable según correlación  $r = 0,546$  en campo educativo que se correlaciona con otras variables de gestión, en este caso la gestión basada en aprendizajes; habiéndose encontrado un coeficiente de correlación corroboró la existencia de correlación positiva entre las variables además de encontrarse en el nivel de correlación alta siendo que el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), permitió afirmar que existe relación directa entre la dimensión motivación inspiracional y gestión escolar en las instituciones educativas de la Red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año escolar 2018.

Igualmente de los resultados encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Párraga y Bartolo (2014); puesto que la variable liderazgo transformacional del director en este trabajo de investigación se relacionan directa y significativa siendo la relación muy fuerte, en este caso la gestión basada en aprendizajes; habiéndose encontrado un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.771 corroboró la existencia de correlación positiva entre las variables además de encontrarse en el nivel de correlación alta siendo que el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), permitió afirmar que existe relación directa entre la dimensión consideración individual y gestión escolar en las instituciones educativas de la Red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año escolar 2018.

Igualmente de los resultados encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Huillca (2015); puesto que la variable liderazgo transformacional en este trabajo de investigación se relacionan directa y significativa siendo la relación muy fuerte. Igualmente de los resultados encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Castillo (2014) puesto que coincide en afirmar que el liderazgo pedagógica es un variable administrativa en campo educativo que se correlaciona con otras variables de gestión, en este caso la gestión basada en aprendizajes; habiéndose encontrado un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.771 corroboró la existencia de correlación positiva entre

las variables además de encontrarse en el nivel de correlación alta siendo que el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), permitió afirmar que existe relación directa entre la dimensión influencia idealizada y gestión escolar en las instituciones educativas de la Red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año escolar 2018.

Tau-b de Kendall: “La tau-b de Kendall es una medida no paramétrica de asociación para los datos ordinales. Los datos ordinales son variables categóricas que tienen tres o más niveles con un orden natural, como totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo” (p. s/n)

## **V. CONCLUSIONES**

- Primera:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 1, demuestra que la estimulación intelectual del director tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.799, demostró una alta asociación entre las variables.
- Segunda:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 2, demuestra que la motivación inspiracional del director tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.801, demostró una alta asociación entre las variables.
- Tercera:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 3, demuestra que la consideración individual del director tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.788, demostró una alta asociación entre las variables.
- Cuarta:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 4, demuestra que la influencia idealizada del director tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.797, demostró una alta asociación entre las variables.
- Quinta:** La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que el liderazgo transformacional del director tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; siendo que el coeficiente

de correlación Tau\_b de Kendall de 0.872, demostró una alta asociación entre las variables.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Primera:** Respecto al liderazgo transformacional se sugiere a los directores repotenciar su práctica y resaltar la importancia del liderazgo directivo en la gestión escolar, manteniendo buenas relaciones y generando un buen clima institucional favorece el desempeño de los docentes en el cumplimiento de sus funciones y todo esto contribuye a lograr los objetivos trazados por la Institución Educativa.
- Segunda:** A los directores de las Instituciones Educativas de la red N° 4 se sugiere trabajar en un ambiente de respeto y cordialidad, donde prime el liderazgo transformacional del director, motivando y capacitando permanentemente a sus docentes para lograr la superación personal y profesional con el propósito de mejorar su práctica pedagógica y brindar a los estudiantes una educación de calidad.
- Tercera:** Respecto a la gestión escolar se sugiere construir y mantener buenas relaciones interpersonales al interior de la institución educativa, porque juega un rol importantísimo, poner en práctica las dimensiones del liderazgo transformacional y de la gestión escolar para lograr el compromiso institucional de todo el potencial humano y a la vez hacer el uso adecuado de los recursos financieros y materiales para la buena marcha de la institución y brindar un servicio educativo de calidad.
- Cuarta:** Se sugiere a los directivos que programen talleres de sensibilización y capacitación docente sobre el trabajo colaborativo y cooperativo para reforzar los lazos de amistad entre todos los integrantes de la Institución Educativa donde todos se sientan involucrados, respetados y reconocidos por su labor pedagógica que desempeñan en beneficio de los estudiantes.
- Quinta :** Se sugiere a los directores como líderes pedagógicos deben generar una gestión escolar eficiente y eficaz centrada en los aprendizajes de calidad de los estudiantes, acompañando, monitoreando y evaluando el trabajo pedagógico de los docentes para retroalimentar, potenciar la tarea pedagógica y tomar las decisiones más acertadas en beneficio de los aprendizajes de calidad que deben recibir los estudiantes.

## **VII. REFERENCIAS**



- Alvarado, O. (2002) *Gestión y Gerencia Educativa*. Perú: Udegraf S.A.
- Álvarez, B. (2005). *Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes*. Tesis de postgrado. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Profesor. Universidad del Valle.
- Álvarez, O. (2008). *Cambios en la gestión educativa*. Lima: Editorial Arcabas.Ardiles, M (2005) *El desarrollo profesional de los docentes de escuela media* (1ra Ed.), Editorial Brujas Córdoba República de Argentina.
- Barreda, H. (2007). *Características distintivas en la gestión del servicio educativo*. Universidad Nacional San Agustín. Arequipa.
- Bass, B. (2009). *Desarrollo de liderazgo transformacional: Manual para el cuestionario de liderazgo multifactorial*, Palo Alto, California. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1991). *La gama completa de desarrollo de liderazgo: Manuales básico y avanzado*. Estados Unidos: Bass, Avolio y Associate.
- Bass, B. y Avolio E. (2009). *Liderazgo*. España: Universidad de Deusto
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño allá de nuestras expectativas*. New York, EE.UU: Free Press.
- Bass, B. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?*- Universidad de Granada, Granada, España.
- Bolivar, A. (2015). *Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos*. Antonio Bolívar, Universidad de Granada

- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación*, 25-46. Madrid: UNED. Referencia electrónica, recuperado el 24 de marzo del 2010, de <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>
- Bolívar, A. (2001). *Liderazgo y reestructuración escolar*. Granada (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de [http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo\\_educativo.pdf](http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo_educativo.pdf)
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. New York: Harper y Row.
- Carrasco, A. (2013) *El discurso de los directores sobre la Gestión Escolar: de Administradores a Gestores en una Institución Educativa*.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos. Lima
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión de Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*.(5a. ed.). McGraw-hill Colombia.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Correa, C. (2004). *Gestión y Evaluación De La Calidad*. Colombia: Magisterio
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos* (1ra ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Cuevas, R. (2014), *Historia del liderazgo*. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>

Fernández, J.C. (2007). *La evaluación del desempeño docente y su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación*. San Fernando (Chile): Universidad La República. Recuperado de:

<http://www.liceus.com/cgi-bin/ac/pu/Evaluacion%20Docente2.pdf>

Fischman, D. (2015) *El líder transformador I* ( 1a. ed.). Lima. Perú: Editorial Planeta Perú S.A

González, A. (2013). *Liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia – Venezuela* . (Tesis para optar el grado de Especialista en Gerencia Educativa, Zulia Venezuela). Recuperado de:

<https://www.monografias.com/trabajos100/liderazgo-del-director-desempeno-laboral-docentes-u-e-e-jose-tadeo-monafas/liderazgo-del-director-desempeno-laboral-docentes-u-e-e-jose-tadeo-monafas.shtml>

Guerra, P. y Quezada, K. (2017). “*Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del distrito Tambopata, Puerto Maldonado*”, (Tesis para optar el grado de magister, Perú). Recuperado de:

<http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/UNAMAD/228>

Hernández, R. Fernández, A. y Baptista, P. (2011) *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Mc Graw Hill.

Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias históricas sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. (Tesis para optar el grado de magister, Lima Perú). Recuperado de:

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4616/1/Huillca\\_cb.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4616/1/Huillca_cb.pdf)

IPE-Unesco, (2004). *Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. International Institute for Educational Planning 7-9 rue Eugène-Delacroix 75116, París, Francia.

- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis para optar el grado de magister, Bogotá, Colombia). Recuperado de: <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>
- Medina, P. (2010). *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa en la ciudad de Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/media/avatar777.doc>
- Minedu (2002). *Democratización y descentralización de la gestión educativa*. Las Redes Educativas Rurales. Lima: OAAE- UDECE.
- Minedu, (2002). *Marco operatorio. Gestión pedagógica. En Diseño curricular básico de educación secundaria de menores (Adolescentes)*. Lima: DINESST - UDECREES.
- Minedu, (2014). *Marco del buen desempeño docente R.M. N° 0547-2012-ED*. Lima Perú.
- Minedu, (2013). *Rutas de aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Ministerio de Educación San Borja Lima, Perú
- Minedu, (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Ministerio de Educación - San Borja Lima, Perú
- Minedu, (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativa*. Lance Gráficos S.A.C.
- Minedu, (2013). *Guía para una escuela acogedora e integradora desde inicio del año escolar*. Recuperado de: [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/guia\\_buena\\_acogida\\_25\\_2\\_13.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/guia_buena_acogida_25_2_13.pdf)
- Minedu, (2012). *Marco de buen desempeño directivo*. Ministerio de Educación - San Borja Lima, Perú

Minedu, (2016). *Manual de compromisos de gestión escolar*. Ministerio de Educación - San Borja Lima, Perú

Minedu, (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Ministerio de Educación - San Borja Lima, Perú

Minedu, (2016). *Guía de diplomado en gestión escolar y segunda especialidad en gestión escolar con el liderazgo pedagógica*. Ministerio de Educación - San Borja Lima, Perú

Minedu, (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Ministerio de Educación - San Borja Lima, Perú

Minedu, (2017). *Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar en Instituciones educativas y programas educativos de la educación básica*. Ministerio de Educación - San Borja Lima, Perú

Minedu, (2007). *Sistema de evaluación de desempeño docente SEDD. Programa de educación en áreas rurales PEAR*. Lima, Perú: MED, Gestión pedagógica.

Minitab, (2016). *Estadísticos de Contraste*. Recuperado de:

<http://support.minitab.com/es-mx/minitab/17/topic-library/basic-statistics-and-graphs/tables/other-statistics-and-tests/what-is-kendall-s-tau-b/>

Navarro, L. (2014). *La gestión escolar una aproximación a su estudio*. Estados Unidos: Palibro LLC.

Párraga, A. y Bartolo, A. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del personal en instituciones educativas, en el Distrito de Ate*. (Tesis para optar el grado de magister, Lima Perú). Recuperado de:

<https://es.slideshare.net/parragapanez/tesis-universidad-cesar-vallejo-2014-22914>

- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*” Guatemala. (Tesis para optar el grado académico, departamento de Sololá departamento de Sololá). Recuperado de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Rendón, J. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México: Secretaría de Educación pública.
- Rodríguez, E. (2010). *Estilos de Liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. RCS (Revista de Ciencias Sociales) Vol. XVI, n°4, ISSN 1315-9518, 629-641.
- Rojas, P. (2005). *Modelo de gestión para el desarrollo de liderazgo transformacional y pedagógico*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barinas, Venezuela.
- Salazar, M. (2006). *El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNI revista Vol. 1, n°3. Universidad de Viña del Mar, Chile.
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en américa latina. Construcción y Reconstrucción del Conocimiento*. Buenos Aires-Argentina, Editorial Troquel.
- Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa (2009). *Modelo de gestión escolar*. En educación básica. México.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis de maestría, universidad Nacional mayor de San Marcos). Recuperado de:  
[http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2010/sorados\\_pm/pdf/sorados\\_m.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2010/sorados_pm/pdf/sorados_m.pdf)
- Soto, Q.R. (2015). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*.
- Tamayo, L. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. (2a. ed.). Argentina. Limusa
- Torres, B. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú. Fondo Editorial Universidad San Marcos.

Unesco, (2005). *Calidad en la Gestión Educativa: Un Análisis del Sistema*

Unesco, (2011). *Manual de gestión para directivos de instituciones educativas*.(1ra ed.).  
Lima Perú: Editorial Lance grafico SAC.

Uribe, M. (2005). *Artículo publicado en la revista PRELAC-UNESCO* (Proyecto Regional de Educación para América Latina y El Caribe) Recuperado de:  
[www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl).

Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Cartolan EIRL.

Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador*. Universidad de Chile, Chile.

Zorrilla, A. (1993) *Introducción a la metodología de la investigación*. México, Aguilar León y Cal, Editores, 11° Edición.

## **ANEXOS**



ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 4, UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO.2018						
AUTOR: EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional del Director y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la consideración individual y la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional del Director y la gestión escolar en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Determinar qué relación existe entre la estimulación intelectual y la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p>Determinar qué relación existe entre la motivación inspiracional y la gestión escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p>Determinar qué relación existe entre la consideración individual y la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p>Determinar qué relación existe entre la influencia idealizada y la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> El liderazgo transformacional del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>La estimulación intelectual tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p>La motivación inspiracional tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p>La consideración individual Tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p> <p>La influencia idealizada tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018?</p>	Variable 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles rangos
			1.Estimulación intelectual:	-Creatividad permanente -Reflexión e Innovación constante -Estimulación del docente	1-5	Alta Prevalencia (76-100)
			2.Motivación inspiracional:	-Motivación al docente -Comunica la misión y visión -Demuestra empatía	6-10	
			3.Consideración individual:	-Facilitador del trabajo. -Desarrollo y reconocimiento -Compromiso de mejora	11-15	Mediana Prevalencia (48-75)
4.Influencia idealizada:	- Influencia en el docente -Actúa oportunamente. -Integridad en el trabajo-	16-20	Baja Prevalencia (20-47)			
Variable 2: GESTIÓN ESCOLAR		Ítems	Niveles rangos			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles rangos			
1.Pedagógica:	-Planifica el monitoreo y acompañamiento pedagógico -Contextualiza el PCI -Evalúa y retroalimenta la práctica pedagógica.	1-5	Eficiente (76-100)			
2. Organizacional:	-Gestión de los aprendizajes. -Relaciones interpersonales. -Organiza la institución y responsabilidades de los diferentes actores.	6-10	Regular (48-75)			
3.Administrativa	-Demuestra transparencia responsabilidad y compromiso -Informa controla y evalúa. -Cumplimiento de la normatividad	11-15	No Eficiente (20-47)			
4.Comunitaria	-Relaciones de la escuela con el entorno , padres de familia y la comunidad --Necesidades de la comunidad. -Organizaciones de la localidad y redes de apoyo.	16-20				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>TIPO:</b> Aplicada</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental</p> <p><b>NIVEL:</b> Correlacional</p> <p><b>MÉTODO:</b> Hipotético Productivo</p> <p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Docentes de la Red educativa n° 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho.</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> No probabilístico</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 202 docentes</p>	<p><b>Variable 1</b> Liderazgo transformacional del director</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Año: Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Forma de Administración:</p> <hr/> <p><b>Variable 2:</b> Gestión Escolar</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Año: Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Forma de Administración:</p>	<p><b>DESCRIPTIVA</b></p> <p>Tabla de frecuencia y figuras</p> <p><b>INFERENCIAL</b></p> <p>Significancia</p> <p>Tau b de Kendal</p>

**ANEXO 2**  
**INSTRUMENTO**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR**

**INSTRUCCIONES:** Estimado colega, agradezco su colaboración el cuestionario está compuesto por 20 ítems y tiene 5 alternativas. Marque con una “x”, de acuerdo con su punto de vista, según la valoración siguiente:

NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

**VARIABLE N° 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR**

N°	ITEMS	INDICES				
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: Estimulación intelectual</b>					
01	El director anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.					
02	El director presenta razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas.					
03	El director invita a reflexionar cómo se puede mejorar el trabajo en la institución educativa.					
04	El director estimula a los docentes a desarrollar ideas innovadoras a ser creativos y estar abiertos al cambio.					
05	El director motiva al personal a plantearse nuevas metas en el desempeño profesional.					
	<b>DIMENSIÓN 2: Motivación inspiracional</b>	1	2	3	4	5
06	El director invita personalmente a los docentes a las reuniones de trabajo.					
07	El director saluda respetuosamente a todos los profesores y profesoras en las reuniones de trabajo.					
08	El director promueve acciones y estrategias para alcanzar la misión, visión y objetivos de la Institución Educativa.					
09	El director explica con claridad los objetivos institucionales para su discusión y aprobación.					
10	El director escucha las sugerencias y alcances de parte de los docentes.					
	<b>DIMENSION 3: Consideración individual</b>	1	2	3	4	5
11	El director se muestra receptivo y escucha las opiniones de todo el personal.					
12	El director se esfuerza en conocer las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada trabajador.					
13	El director promueve la capacitación del personal para fortalecer la práctica pedagógica					
14	El director delega responsabilidades a los coordinadores para lograr los objetivos de la Institución.					

15	El director promueve la participación y reconocimiento del personal, por el esfuerzo desplegado en las diversas actividades desarrolladas.					
	<b>DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada</b>	1	2	3	4	5
16	El director contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad institucional.					
17	El director asume un rol protagónico en la conducción de las actividades de la Institución Educativa.					
18	El director interviene personalmente en situaciones problemáticas de la I.E.					
19	El director da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
20	El director es objetivo al evaluar el desempeño profesional de los trabajadores.					

**ANEXO 3**  
**INSTRUMENTO**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN ESCOLAR**

**INSTRUCCIONES:** Estimado colega, agradezco su colaboración el cuestionario está compuesto por 20 ítems y tiene 5 alternativas. Marque con una “x”, de acuerdo con su punto de vista, según la valoración siguiente:

NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VEC	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

**VARIABLE N° 2: GESTIÓN ESCOLAR**

N°	ITEMS	INDICES				
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1 : Pedagógica</b>					
01	El director asesora y maneja con solvencia los procesos pedagógicos con el objetivo de realizar de forma adecuada la labor de acompañamiento a los docentes.					
02	El director asesora y monitorea de manera oportuna la aplicación de las estrategias metodológicas y el uso pertinente de materiales educativos.					
03	El director lidera el proyecto educativo con espíritu transformador generando compromiso e identificación de los actores del entorno en el logro de los aprendizajes.					
04	El director gestiona la escuela en función a una comunidad de aprendizaje sostenible en donde todos los actores educativos aprenden.					
05	El director orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes retroalimentando la práctica pedagógica a partir de sus resultados.					
	<b>DIMENSIÓN 2 : Organizacional</b>	1	2	3	4	5
06	El director garantiza el uso efectivo del tiempo priorizando actividades relacionadas al logro de aprendizajes.					
07	El director fomenta el uso racional de los recursos de su entorno para posibilitar mejores aprendizajes.					
08	El director promueve la confianza, equidad, respeto mutuo y atención a la diversidad.					
09	El director demuestra altas expectativas en sí mismo y en el desempeño de los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.					
10	El director practica el buen trato y la comunicación asertiva en las relaciones humanas.					
	<b>DIMENSIÓN 3 : Administrativa</b>	1	2	3	4	5
11	El director implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas eficientes, sostenibles y con énfasis en los aprendizajes desarrollados con la comunidad educativa.					

12	El director demuestra responsabilidad y compromiso en su práctica cotidiana en el marco de los enfoques de derechos, calidad, equidad, Interculturalidad, gestión descentralizada y gestión por resultados.						
13	El director desarrolla sistemas de información de la escuela para monitorear el proceso en relación al logro de aprendizajes.						
14	El director maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos y conductas de riesgo al interior de la comunidad educativa.						
15	El director promueve la creatividad, iniciativa y aprendizaje colaborativo en los docentes orientados a la mejora de los aprendizajes						
<b>DIMENSIÓN 4 : Comunitaria</b>		1	2	3	4	5	
16	El director implementa estrategias para la participación de las familias y comunidad promoviendo la responsabilidad compartida en el logro de aprendizajes y la gestión de la escuela.						
17	El director promueve una cultura colaborativa al interior de la escuela generando identidad y participación organizada de la familia en la gestión escolar.						
18	El director conoce las características de los estudiantes, familias y comunidad con el objetivo de orientar la práctica pedagógica.						
19	El director apertura la escuela a la comunidad a través del desarrollo de programas o actividades artísticas, deportivas, técnico productivas y/o de innovación pedagógica que favorezcan el logro de aprendizajes.						
20	El director establece alianzas o convenios con autoridades locales, Instancias gubernamentales y actores de la comunidad en beneficio del desarrollo institucional y el logro de aprendizajes.						

## ANEXO 4 BASE DE DATOS

N°	Liderazgo Transformacional																			
	Estimulación intelectual					Motivación inspiracional					Consideración individual					Influencia idealizada				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	
2	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	
4	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
5	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	
6	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
7	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
8	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	
9	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	
10	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
11	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
12	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	5	5	3	3	3	5	5	
13	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	
14	4	4	4	5	3	2	2	2	5	2	1	5	5	5	5	1	5	5	5	
15	4	3	2	2	3	4	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	2	3	
16	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	1	4	4	5	4	1	4	4	5	
17	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	3	5	5	3	3	3	5	5	
18	1	1	3	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	
20	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	
21	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
22	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	1	5	5	5	5	3	5	5	5	
23	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	1	2	2	5	5	3	5	5	5	
24	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	1	4	4	5	5	3	5	5	5	
25	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	
26	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
27	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
28	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
29	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
30	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
31	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
32	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
33	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
34	4	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
35	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
36	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	
37	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
38	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	1	5	5	3	4	3	4	4	3	
39	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	1	2	2	3	4	3	4	4	3	
40	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	1	4	4	3	3	3	3	3	3	
41	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	3	5	3	4	3	4	4	3	
42	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
43	4	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
44	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	
45	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
46	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
47	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
48	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
49	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
50	1	1	3	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
51	1	1	3	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
52	1	1	3	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
53	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	
54	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	
55	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	
56	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	
57	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
58	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
59	4	4	3	3	2	3	2	3	1	2	3	4	4	2	4	3	4	4	2	

60	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
61	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
63	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
64	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
65	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
66	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
67	1	1	3	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
68	1	1	3	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
69	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
70	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	4	3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
72	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3
73	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
74	4	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
75	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
76	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
77	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
78	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
79	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
80	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
81	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
82	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
83	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
84	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
85	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
86	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
87	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
88	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
89	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
90	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
91	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
92	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
93	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
94	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
95	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
96	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
97	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
98	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
99	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
100	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
101	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
102	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
103	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
104	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
105	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
106	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
107	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
108	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
109	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
110	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
111	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
112	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
113	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
114	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
115	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
116	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
117	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
118	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
119	4	4	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
120	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
121	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
122	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
123	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
124	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
125	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
126	4	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
127	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
128	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
129	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
130	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
131	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5



132	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
133	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
134	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
135	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
136	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
137	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
138	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
139	4	4	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
140	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
141	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
142	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
143	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
144	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
145	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
146	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
147	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
148	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
149	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
150	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
151	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
152	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
153	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
154	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
155	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
156	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
157	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
158	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
159	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
160	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
161	4	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
162	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
163	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
164	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
165	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
166	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
167	4	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
168	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
169	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
170	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
171	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
172	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
173	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
174	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
175	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
176	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
177	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
178	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
179	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
180	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
181	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
182	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
183	4	4	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
184	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
185	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
186	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
187	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
188	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
189	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
190	4	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
191	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
192	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
193	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
194	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
195	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
196	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
197	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
198	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
199	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
200	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
201	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
202	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4

N°	Gestión Escolar																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	
5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
6	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
7	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
9	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
10	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
11	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
12	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
13	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	1	4
14	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	3	3	4	3
15	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
16	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3
17	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	
18	3	1	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3
19	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
20	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
21	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
22	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
23	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
24	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3
25	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
26	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	
27	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
28	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
29	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
30	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
31	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
32	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
33	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
34	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
35	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
36	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	
37	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
38	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
39	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
40	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
41	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
42	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
43	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	2	3	3
44	3	4	3	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	1	1	3
45	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
46	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
47	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
48	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
49	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
50	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3
51	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3
52	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3
53	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
54	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
55	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
56	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
57	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
58	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3
59	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
60	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
61	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3

62	4	3	4	4	3	4	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3
63	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3
64	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3
65	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
66	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
67	3	3	3	1	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3
68	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3
69	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
70	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3
71	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3
72	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
73	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
74	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
75	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
76	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
77	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
78	3	4	1	1	1	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
79	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
80	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2
81	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
82	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
83	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
84	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
85	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
86	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
87	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
88	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
89	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
90	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
91	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
92	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	1	3	3	3	3	3	4	3	4	3
93	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
94	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
95	3	4	1	1	1	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
96	3	4	1	1	1	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
97	3	4	1	1	1	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
98	3	1	3	1	3	2	3	1	1	1	3	3	3	1	1	3	3	3	2	3
99	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
100	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
101	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
102	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
103	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
104	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
105	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
106	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
107	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
108	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
109	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
110	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
111	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
112	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
113	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
114	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
115	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
116	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
117	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
118	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
119	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
120	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
121	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
122	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
123	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
124	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
125	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
126	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
127	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
128	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
129	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
130	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
131	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
132	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
133	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3

134	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
135	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
136	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
137	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
138	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
139	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
140	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
141	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
142	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
143	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
144	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
145	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
146	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
147	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
148	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
149	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
150	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
151	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
152	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
153	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3
154	1	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3
155	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
156	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
157	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
158	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
159	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
160	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
161	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
162	1	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3
163	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	3	4	2	3
164	1	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3
165	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
166	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
167	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
168	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
169	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
170	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
171	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
172	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
173	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
174	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
175	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
176	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
177	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
178	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
179	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
180	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
181	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
182	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
183	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
184	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
185	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
186	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
187	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
188	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
189	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
190	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
191	1	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3
192	1	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3
193	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
194	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
195	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
196	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
197	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
198	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
199	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
200	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
201	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
202	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3

N°	Liderazgo Transformacional PILOTO																			
	Estimulación intelectual					Motivación inspiracional					Consideración individual					Influencia idealizada				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	
2	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	
3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
4	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	
5	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
6	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
7	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
8	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
9	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
10	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5
11	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5
12	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3
13	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
14	4	4	4	5	3	2	2	2	5	2	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5
15	4	3	2	2	3	4	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2
16	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	1	4	4	5	4	1	4	4	5	4
17	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3
18	1	1	3	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
20	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
21	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
22	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5
23	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	1	2	2	5	5	3	5	5	5	5
24	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	1	4	4	5	5	3	5	5	5	5
25	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3
26	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
27	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5
28	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5
29	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	4	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5

N°	Gestión Escolar PILOTO																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	
5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
6	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
7	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
9	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
10	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
11	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
12	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
13	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	1	4	
14	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	3	3	4	3
15	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
16	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3
17	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
18	3	1	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3
19	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
20	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	2	2	2	4	3	2	3
21	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
22	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3

23	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
24	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3
25	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
26	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
27	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
28	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
29	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3
30	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3

## ANEXO 5

## VALIDACION DE INSTRUMENTOS

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

## NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Cuestionario de Evaluación del liderazgo transformacional del director"

## OBJETIVO:

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar.

## VARIABLE QUE EVALÚA:

Liderazgo transformacional del director.

## DIRIGIDO A:

Docentes de la red 04 de la Ugel 05 San Juan de Lurigancho

## APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Ledesma Cuadros Mildred Jenica

## GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Dra. en Administración de la Educación

## VALORACIÓN:

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	--------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI...09936465...



Dra. Mildred Jenica Ledesma Cuadros  
 CPPa N° 051427  
 CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  
 DNI: 09936465

### MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS : "Liderazgo Transformacional del Director y Gestión Escolar en Instituciones Educativas de la Red N°4 , Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2018".

VARIABLE-A6: N19	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	CREATIVIDAD PERMANENTE	Del 1-5						✓	✓	✓	✓		
		REFLEXIÓN E INNOVACIÓN CONSTANTE							✓	✓	✓	✓		
		ESTIMULACIÓN DOCENTE							✓	✓	✓	✓		
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	MOTIVACIÓN DOCENTE	Del 6-10							✓	✓	✓	✓	
		COMUNICA LA MISIÓN Y VISIÓN							✓	✓	✓	✓		
		DEMUESTRA EMPATIA							✓	✓	✓	✓		
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	FACILITADOR DEL TRABAJO	Del 11-15							✓	✓	✓	✓	
		DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO							✓	✓	✓	✓		
		COMPROMISO DE MEJORA							✓	✓	✓	✓		
	INFLUENCIA IDEALIZADA	INFLUENCIA EN EL DOCENTE	Del 16-20							✓	✓	✓	✓	
		ACTUA OPORTUNAMENTE							✓	✓	✓	✓		
		INTEGRIDAD EN EL TRABAJO							✓	✓	✓	✓		


  
 Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros  
 CPN N° 051427  
 CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  
 DNI: 19834...



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRNASFORMACIONAL DEL DIRECTOR**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Estimulación intelectual</b>							
1	El director anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	✓		✓		✓		
2	El director presenta razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas.	✓		✓		✓		
3	El director invita a reflexionar cómo se puede mejorar el trabajo en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
4	El director estimula a los docentes a desarrollar ideas innovadoras a ser creativos y estar abiertos al cambio.	✓		✓		✓		
5	El director motiva al personal a plantearse nuevas metas en el desempeño profesional.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Motivación inspiracional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El director invita personalmente a los docentes a las reuniones de trabajo.	✓		✓		✓		
7	El director saluda respetuosamente a todos los profesores y profesoras en las reuniones de trabajo.	✓		✓		✓		
8	El director promueve acciones y estrategias para alcanzar la misión, visión y objetivos de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
9	El director explica con claridad los objetivos institucionales para su discusión y aprobación.	✓		✓		✓		
10	El director escucha las sugerencias y alcances de parte de los docentes.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Consideración individual</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El director se muestra receptivo y escucha las opiniones de todo el personal.	✓		✓		✓		
12	El director se esfuerza en conocer las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada trabajador.	✓		✓		✓		
13	El director promueve la capacitación del personal para fortalecer la práctica pedagógica	✓		✓		✓		

14	El director delega responsabilidades a los coordinadores para lograr los objetivos de la Institución.	✓							
15	El director promueve la participación y reconocimiento del personal, por el esfuerzo desplegado en las diversas actividades desarrolladas.	✓							
	<b>DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada</b>								
16	El director contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad institucional.	✓							
17	El director asume un rol protagónico en la conducción de las actividades de la Institución Educativa.	✓							
18	El director interviene personalmente en situaciones problemáticas de la I.E.	✓							
19	El director da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	✓							
20	El director es objetivo al evaluar el desempeño profesional de los trabajadores.	✓							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Sedeama Cuador Mildred Senuca DNI: 0.9.9.3.6.4.6.5.

Grado y Especialidad del validador: D.N.A.: Em. Administración de la Educación

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

San Juan de Lurigancho 23 de junio del 2012




**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO****NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Cuestionario de Evaluación de la gestión escolar"

**OBJETIVO:**

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Gestión escolar.

**DIRIGIDO A:**

Docentes de la red 04 de la Ugel 05 San Juan de Lurigancho

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Ledesma Cuadros Mildred Jénica

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Dra. en Administración de la Educación

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto	X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	------	---	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI.....09936465.....

 UCV  
 ESCUELA DE POSTGRADO  
 Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros  
 CPPe N° 051627  
 CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  
 DN: 096 #442

### MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "Liderazgo Transformacional del Director y Gestión Escolar en Instituciones Educativas de la Red N°4, Ugal 05, San Juan de Luniguencho, 2018".

VARIABLE/ASNTIS	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
				NUMCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION	RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA FUENTE DE INFORMACIÓN DE INVESTIGACIÓN	
GESTIÓN ESCOLAR.	PEDAGÓGICO	PLANIFICA EL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO	Del 1-5						✓	✓	✓	✓		
		CONTEXUALIZA EL PDI							✓	✓	✓	✓		
		EVALUA Y RETROALIMENTA LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA							✓	✓	✓	✓		
	ORGANIZACIONAL	GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES	Del 6-10							✓	✓	✓	✓	
		RELACIONES INTERPERSONALES							✓	✓	✓	✓		
	ADMINISTRATIVA	ORGANIZA LA INSTITUCIÓN Y RESPONSABILIDADES DE LOS DIFERENTES ACTORES	Del 11-16							✓	✓	✓	✓	
		DEMONSTRA TRANSPARENCIA RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO								✓	✓	✓	✓	
		INFORMA, CONTROLA Y EVALÚA								✓	✓	✓	✓	
	COMUNITARIA	CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD	Del 16-20							✓	✓	✓	✓	
		RELACIONES DE LA ESCUELA CON EL ENTORNO, PADRES DE FAMILIA Y LA COMUNIDAD								✓	✓	✓	✓	
		NECESIDADES DE LA COMUNIDAD								✓	✓	✓	✓	
			ORGANIZACIONES DE LA LOCALIDAD Y REDES DE APOYO							✓	✓	✓	✓	




  
 Dra. Mirella Jaxira Cordero Cuadros  
 DPM-AT (2018)  
 CATEMATICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  
 DNI: 8847117

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Pedagógico</b>							
1	El director asesora y maneja con solvencia los procesos pedagógicos con el objetivo de realizar de forma adecuada la labor de acompañamiento a los docentes.	✓		✓		✓		
2	El director asesora y monitorea de manera oportuna la aplicación de las estrategias metodológicas y el uso pertinente de materiales educativos.	✓		✓		✓		
3	El director lidera el proyecto educativo con espíritu transformador generando compromiso e identificación de los actores del entorno en el logro de los aprendizajes.	✓		✓		✓		
4	El director gestiona la escuela en función a una comunidad de aprendizaje sostenible en donde todos los actores educativos aprenden.	✓		✓		✓		
5	El director orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes retroalimentando la práctica pedagógica a partir de sus resultados.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Organizacional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El director garantiza el uso efectivo del tiempo priorizando actividades relacionadas al logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		
7	El director fomenta el uso racional de los recursos de su entorno para posibilitar mejores aprendizajes.	✓		✓		✓		
8	El director promueve la confianza, equidad, respeto mutuo y atención a la diversidad.	✓		✓		✓		
9	El director demuestra altas expectativas en sí mismo y en el desempeño de los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.	✓		✓		✓		
10	El director practica el buen trato y la comunicación asertiva en las relaciones humanas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Administrativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El director implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	✓		✓		✓		

	eficientes, sostenibles y con énfasis en los aprendizajes desarrollados con la comunidad educativa.	✓		✓		✓		✓	
12	El director demuestra responsabilidad y compromiso en su práctica cotidiana en el marco de los enfoques de derechos, calidad, equidad, interculturalidad, gestión descentralizada y gestión por resultados.	✓		✓		✓		✓	
13	El director desarrolla sistemas de información de la escuela para monitorear el proceso en relación al logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		✓	
14	El director maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos y conductas de riesgo al interior de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		✓	
15	El director promueve la creatividad, iniciativa y aprendizaje colaborativo en los docentes orientados a la mejora de los aprendizajes	✓		✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: Comunitaria</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
16	El director implementa estrategias para la participación de las familias y comunidad promoviendo la responsabilidad compartida en el logro de aprendizajes y la gestión de la escuela.	✓		✓		✓		✓	
17	El director promueve una cultura colaborativa al interior de la escuela generan identidad y participación organizada de la familia en la gestión escolar.	✓		✓		✓		✓	
18	El director conoce las características de los estudiantes, familias y comunidad con el objetivo de orientar la práctica pedagógica.	✓		✓		✓		✓	
19	El director apertura la escuela a la comunidad a través del desarrollo de programas o actividades artísticas, deportivas, técnico productivas y/o de innovación pedagógica que favorezcan el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		✓	
20	El director establece alianzas o convenios con autoridades locales, instancias gubernamentales y actores de la comunidad en beneficio del desarrollo institucional y el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: *Sedesma Cuadro Mildred Sémica* DNI: *0.99.36.465*

Grado y Especialidad del validador: *Dra. en Administración de la Educación*

**San Juan de Lurigancho** *23* de *junio* del **20*18***

*[Handwritten Signature]*

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO****NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Cuestionario de Evaluación del liderazgo transformacional del director"

**OBJETIVO:**

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Liderazgo transformacional del director.

**DIRIGIDO A:**

Docentes de la red 04 de la Ugel 05 San Juan de Lurigancho

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

GARAY PEÑA LUIS EDILBERTO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN EDUCACIÓN

**VALORACIÓN:**

Muy alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI..06705891



## MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "Liderazgo Transformacional del Director y Gestión Escolar en Instituciones Educativas de la Red N°4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2018".

VARIABLE/AS: N18	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES		
				NINGUNA	CASI NINGUNA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	CREATIVIDAD PERMANENTE	Del 1-5						✓	✓	✓	✓		
		REFLEXIÓN E INNOVACIÓN CONSTANTE							✓	✓	✓	✓		
		ESTIMULACIÓN DOCENTE							✓	✓	✓	✓		
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	MOTIVACIÓN DOCENTE	Del 6-10							✓	✓	✓	✓	
		COMUNICA LA VISIÓN Y VISIÓN							✓	✓	✓	✓		
		DEMUESTRA EMPATÍA							✓	✓	✓	✓		
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	FACILITADOR DEL TRABAJO	Del 11-15							✓	✓	✓	✓	
		DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO							✓	✓	✓	✓		
		COMPROMISO DE MEJORA							✓	✓	✓	✓		
	INFLUENCIA IDEALIZADA	INFLUENCIA EN EL DOCENTE	Del 16-20							✓	✓	✓	✓	
		ACTUA OPORTUNAMENTE							✓	✓	✓	✓		
		INTEGRIDAD EN EL TRABAJO							✓	✓	✓	✓		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Estimulación intelectual</b>							
1	El director anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	✓		✓		✓		
2	El director presenta razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas.	✓		✓		✓		
3	El director invita a reflexionar cómo se puede mejorar el trabajo en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
4	El director estimula a los docentes a desarrollar ideas innovadoras a ser creativos y estar abiertos al cambio.	✓		✓		✓		
5	El director motiva al personal a plantearse nuevas metas en el desempeño profesional.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Motivación inspiracional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El director invita personalmente a los docentes a las reuniones de trabajo.	✓		✓		✓		
7	El director saluda respetuosamente a todos los profesores y profesoras en las reuniones de trabajo.	✓		✓		✓		
8	El director promueve acciones y estrategias para alcanzar la misión, visión y objetivos de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
9	El director explica con claridad los objetivos institucionales para su discusión y aprobación.	✓		✓		✓		
10	El director escucha las sugerencias y alcances de parte de los docentes.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Consideración individual</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El director se muestra receptivo y escucha las opiniones de todo el personal.	✓		✓		✓		
12	El director se esfuerza en conocer las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada trabajador.	✓		✓		✓		
13	El director promueve la capacitación del personal para fortalecer la práctica pedagógica	✓		✓		✓		

14	El director delega responsabilidades a los coordinadores para lograr los objetivos de la Institución.	✓		✓		✓	
15	El director promueve la participación y reconocimiento del personal, por el esfuerzo desplegado en las diversas actividades desarrolladas.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	El director contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad institucional.	✓		✓		✓	
17	El director asume un rol protagónico en la conducción de las actividades de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
18	El director interviene personalmente en situaciones problemáticas de la I.E.	✓		✓		✓	
19	El director da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	✓		✓		✓	
20	El director es objetivo al evaluar el desempeño profesional de los trabajadores.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: GARAY PEÑA LUIS EDILBENTO DNI: 06705891

Grado y Especialidad del validador: DOCTOR EN EDUCACIÓN

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

San Juan de Lurigancho 23 de JUNIO del 2018.



**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO****NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Cuestionario de Evaluación de la gestión escolar"

**OBJETIVO:**

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Gestión escolar.

**DIRIGIDO A:**

Docentes de la red 04 de la Ugel 05 San Juan de Lurigancho

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

GARAY PEÑA LUIS EDILBERTO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN EDUCACIÓN

**VALORACIÓN:**

Muy alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI. 06705891

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "Liderazgo Transformacional del Director y Gestión Escolar en Instituciones Educativas de la Red N°4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2018".

VARIABLES/ÍTEM	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR	RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
GESTIÓN ESCOLAR	PEDAGÓGICO	PLANIFICA EL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO	Del 1-3						✓	✓	✓	✓		
		CONTEXUALIZA EL PCI							✓	✓	✓	✓		
		EVALÚA Y RETROALIMENTA LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA							✓	✓	✓	✓		
	ORGANIZACIONAL	GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES	Del 5-10							✓	✓	✓	✓	
		RELACIONES INTERPERSONALES								✓	✓	✓	✓	
		ORGANIZA LA INSTITUCIÓN Y RESPONSABILIDADES DE LOS DIFERENTES ACTORES								✓	✓	✓	✓	
	ADMINISTRATIVA	DEMUESTRA TRANSPARENCIA, RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO	Del 11-15							✓	✓	✓	✓	
		INFORMA, CONTROLA Y EVALÚA								✓	✓	✓	✓	
		CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD								✓	✓	✓	✓	
	COMUNITARIA	RELACIONES DE LA ESCUELA CON EL ENTORNO, PADRES DE FAMILIA Y LA COMUNIDAD	Del 16-20							✓	✓	✓	✓	
		NECESIDADES DE LA COMUNIDAD								✓	✓	✓	✓	
		ORGANIZACIONES DE LA LOCALIDAD Y REDES DE APOYO								✓	✓	✓	✓	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Pedagógico</b>							
1	El director asesora y maneja con solvencia los procesos pedagógicos con el objetivo de realizar de forma adecuada la labor de acompañamiento a los docentes.	✓		✓		✓		
2	El director asesora y monitorea de manera oportuna la aplicación de las estrategias metodológicas y el uso pertinente de materiales educativos.	✓		✓		✓		
3	El director lidera el proyecto educativo con espíritu transformador generando compromiso e identificación de los actores del entorno en el logro de los aprendizajes.	✓		✓		✓		
4	El director gestiona la escuela en función a una comunidad de aprendizaje sostenible en donde todos los actores educativos aprenden.	✓		✓		✓		
5	El director orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes retroalimentando la práctica pedagógica a partir de sus resultados.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Organizacional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El director garantiza el uso efectivo del tiempo priorizando actividades relacionadas al logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		
7	El director fomenta el uso racional de los recursos de su entorno para posibilitar mejores aprendizajes.	✓		✓		✓		
8	El director promueve la confianza, equidad, respeto mutuo y atención a la diversidad.	✓		✓		✓		
9	El director demuestra altas expectativas en sí mismo y en el desempeño de los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.	✓		✓		✓		
10	El director practica el buen trato y la comunicación asertiva en las relaciones humanas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Administrativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El director implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	✓		✓		✓		

	eficientes, sostenibles y con énfasis en los aprendizajes desarrollados con la comunidad educativa.	✓					✓		
12	El director demuestra responsabilidad y compromiso en su práctica cotidiana en el marco de los enfoques de derechos, calidad, equidad, interculturalidad, gestión descentralizada y gestión por resultados.	✓					✓		
13	El director desarrolla sistemas de información de la escuela para monitorear el proceso en relación al logro de aprendizajes.	✓					✓		
14	El director maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos y conductas de riesgo al interior de la comunidad educativa.	✓					✓		
15	El director promueve la creatividad, iniciativa y aprendizaje colaborativo en los docentes orientados a la mejora de los aprendizajes	✓					✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Comunitaria</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
16	El director implementa estrategias para la participación de las familias y comunidad promoviendo la responsabilidad compartida en el logro de aprendizajes y la gestión de la escuela.	✓					✓		
17	El director promueve una cultura colaborativa al interior de la escuela generan identidad y participación organizada de la familia en la gestión escolar.	✓					✓		
18	El director conoce las características de los estudiantes, familias y comunidad con el objetivo de orientar la práctica pedagógica.	✓					✓		
19	El director apertura la escuela a la comunidad a través del desarrollo de programas o actividades artísticas, deportivas, técnico productivas y/o de innovación pedagógica que favorezcan el logro de aprendizajes.	✓					✓		
20	El director establece alianzas o convenios con autoridades locales, instancias gubernamentales y actores de la comunidad en beneficio del desarrollo institucional y el logro de aprendizajes.	✓					✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA  
 Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: *GARAY PEÑA LUIS EDILBERTO* ..... DNI: *06705891* .....

Grado y Especialidad del validador: ..... *DOCTOR EN EDUCACIÓN* .....

San Juan de Lurigancho *23* de *JUNIO* del *2018* .....

- <sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
- <sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....  
  
.....



## ANEXO 6

## CARTA DE PRESENTACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 13 de julio de 2018

Carta P.382 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)  
ALEJANDRO VISITACIÓN FIGUEROA  
I.E.N° 168 " AMISTAD PERÚ JAPÓN"  
Atención:  
DIRECTOR

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA** identificado(a) con DNI N.° 06753991 y código de matrícula N.° 7001146385; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 4,UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2018.**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
Jefe de Unidad  
ESCUELA DE POSGRADO  
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



Recibido  
16/07/18  
SE AUTORIZA  
ENTREVISTAS

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel. (+511) 202 4342 Fax. (+511) 202 4343  
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel. (+511) 200 9030 Anx.: 2510.  
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel. (+511) 202 4342 Anx.: 2650.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 13 de julio de 2018

Carta P.386 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)  
**JESÚS RIVERA LOAYZA**  
 I.E.N° 109 "INCA MANCO CAPAC"  
 Atención:  
**DIRECTOR**

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA** identificado(a) con DNI N.° 06753991 y código de matrícula N.° 7001146385; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 4, UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2018.**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

Recibido: 18-07-18  
 Autorizado:



**Jesús Rivera Loayza**  
 DIRECTOR



**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
 Jefe de Unidad  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 13 de julio de 2018

Carta P.384 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)  
**FELIPE SANCHEZ RUIZ**  
**I.E. N° 128 " LA LIBERTAD "**  
**Atención:**  
**DIRECTOR**

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA** identificado(a) con DNI N.° **06753991** y código de matrícula N.° **7001146385**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 4, UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2018.**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



*Raúl Deigado Arenas*  
**Dr. Raúl Deigado Arenas**  
 Jefe de Unidad  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

*Autógrafo*  
 16/7/18



*Sonia Condorhuanca*  
**Mg. Sonia Condorhuanca**  
 SUB DIRECTORA  
 I.E. 128 - LA LIBERTAD

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 8030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 13 de julio de 2018

Carta P.383 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)  
**HUGO ALBERTO BAUTISTA PANTOJA**  
 I.E.N° 147 "LUIS ALBERTO GARCIA ROJAS"  
 Atención:  
**DIRECTOR**

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA** identificado(a) con DNI N.° **06753991** y código de matrícula N.° **7001146385**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 4, UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2018.**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
 Jefe de Unidad  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



**Lic. Hugo A. Bautista Pantoja**  
 DIRECTOR

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

*"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*

Lima, 13 de julio de 2018

Carta P.385 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)  
**ROMMEL LIZANDRO CRISPIN**  
**I.E.N° 116 "ABRAHAM BALDELOMAR"**  
**Atención:**  
**DIRECTOR**

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA** identificado(a) con DNI N.° **06753991** y código de matrícula N.° **7001146385**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 4, UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2018.**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
 Jefe de Unidad  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



**Mg. Rommel Lizandro Crispin**  
 DIRECTOR

16-07-18

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.: (+511) 202 4342 Fax.: (+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.: (+511) 202 4342 Anx.: 2650.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

*"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*

Lima, 13 de julio de 2018

Carta P.381 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)  
**FLORENCIO DIONISIO PONCE**  
 I.E.N° 126 "JAVIER PEREZ DE CUELLAR"  
 Atención:  
**DIRECTOR**

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **EDILBERTO FERNÁNDEZ SAAVEDRA** identificado(a) con DNI N.° **06753991** y código de matrícula N.° **7001146385**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 4, UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2018.**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



*Raúl Deigado Arenas*  
 Dr. Raúl Deigado Arenas  
 Jefe de Unidad  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



*17/07-2018*  
**AUTORIZADO**

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.: (+511) 202 4342 Fax.: (+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.: (+511) 202 4342 Anx.: 2650.

## ANEXO 7 ARTÍCULO CIENTÍFICO

### 1. TÍTULO

Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho.2018

### 2. AUTOR

Br. Edilberto Fernández Saavedra.

Favema77@hotmail.com

Estudiante del Programa Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

### 3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, san juan de Lurigancho, 2018". La muestra de la población es de 202 docentes, el muestro es no probabilístico, en los cuales se han empleado la variable: liderazgo transformacional del director y gestión escolar.

El método de la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos el cuestionario de liderazgo transformacional del director, el cual estuvo constituido por 20 preguntas en la escala de Likert (Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre, Siempre) y el Cuestionario de gestión escolar, el cual estuvo constituido por 20 preguntas, en la escala de Likert (Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre, Siempre), que brindaron información acerca del liderazgo transformacional del director y la gestión escolar, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones que brindaron información acerca de relación que existente entre ambas variables en estudio, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye en que existe evidencia para afirmar que el liderazgo transformacional del director se relaciona significativamente con la gestión escolar según los docentes de las Instituciones Educativas de la RED 4 de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho, 2018, habiéndose encontrado un coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall

de 0,872, lo que representó un nivel de correlación alta entre las variables; siendo que el nivel de significancia bilateral calculado de  $p=0.000<0.01$ ; permitió rechazar la hipótesis nula.

#### PALABRAS CLAVE

Liderazgo transformacional del director y gestión escolar organizacional.

#### 4. ABSTRACT

The present research had as general objective to determine the relationship between transformational leadership of the director exists and the School Management in educational institutions of the network 4, UGEL 05 - San Juan de Lurigancho, 2018. The population sample it is by 202 teachers, sampling is not probabilistic, in Which have been used the variable: School Management and transformational leadership of the director.

The method of the investigation was the hypothetico-deductive. This research used for its purpose the no experimental cross-sectional correlational level design, which collected the information in a specific period, which was developed by applying the instruments the director's transformational leadership questionnaire, which consisted of 20 questions in the Likert scale (Never, Almost Never, Sometimes, Almost Always, Always) and the School Management Questionnaire, which consisted of 20 questions, on the Likert scale (Never, Almost Never, Sometimes, Almost Always, Always ), which provided information about the transformational leadership of the director and school management, through the evaluation of its different dimensions that provided information about the relationship between the both variables under study, whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that there is evidence to affirm that the transformational leadership of the director is significantly related to school management according to the teachers of the Educational Institutions of the network 4, UGEL 05, San Juan de Lurigancho, 2018, having found a coefficient of Rho correlation of Tau\_b of Kendal of 0.872, which represented a very high association between the variables; being that the level of bilateral significance calculated from  $p = 0.000 < 0.01$ ; allowed to reject the null hypothesis.

Key words: transformational leadership of the director and the School Management.



## 5. KEYWORDS

Transformational leadership of the director and organizational school management.

### INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas cumplen un rol importantísimo dentro de la sociedad para la formación y desarrollo integral de los educandos, en consecuencia el liderazgo transformacional del director juega un rol preponderante en la gestión escolar para lograr aprendizajes de calidad y estudiantes competentes para afrontar los desafíos de la vida puesto que la educación es uno de los pilares para lograr el desarrollo del país.

El siguiente trabajo de investigación titulado: “Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2018”. Es una investigación descriptiva correlacional y sienta sus bases en la investigación cuantitativa. Establece relación entre las dos variables de estudio: Liderazgo transformacional del director y gestión escolar. La investigación surge a raíz de que en la actualidad los directivos como líderes pedagógicos no están a la altura del cargo para proponer y garantizar aprendizajes de calidad a los estudiantes acordes a los avances de la ciencia y la tecnología y los perfiles de egreso de acuerdo al currículo nacional. En tal sentido la presente investigación coadyuva al líder pedagógico a influenciar positivamente en sus docentes para dar su mayor esfuerzo en buscar la calidad de la enseñanza, aprendizaje de los estudiantes para enfrentar los retos de la vida.

Las dos variables consideradas en la investigación son el liderazgo transformacional del director y gestión escolar. La primera variable tiene cuatro dimensiones y la segunda cuatro dimensiones que el directivo debe ponerlo en práctica permanentemente para lograr un liderazgo transformacional en la gestión escolar, propiciando situaciones que favorecen las relaciones interpersonales y mejora en los aprendizajes de los estudiantes.

En tal sentido, se buscó fijar la relación que existe entre Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2018”, la cual recae en el adecuado manejo de las dimensiones de cada variable de estudio.

La investigación está estructurada en siete capítulos. El primer capítulo presenta la introducción donde se da a conocer los antecedentes y fundamentación científica, técnica y humanística, justificación, problema, hipótesis, objetivos.

El segundo capítulo aborda la metodología como marco, operacionalización de las variables, metodología, tipo de estudio, diseño de estudio, población estudiada, muestra estudiada, técnicas de recolección de datos importantes para abordar responsablemente la investigación, de análisis de datos, aspectos éticos. El III capítulo considera los resultados de estudio. El IV capítulo aborda la discusión de resultados. Se considera en el V capítulo las recomendaciones. Respecto al VI capítulo da a conocer las referencias bibliográficas. Finalmente los anexos están compuesta de la matriz de consistencia, instrumentos, validez del instrumento de juicio de expertos, base de datos, tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall teórico conceptual, con los antecedentes.

## 6. METODOLOGÍA

Respecto a la metodología, considerando que es un conjunto de métodos en el marco de la presente investigación científica, lo que se detalla a continuación.

El tipo de estudio para la presente investigación es aplicada. Al respecto de este tipo de estudios

Soto (2015) afirma que: este tipo de investigación depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para llevar a cabo la solución de problemas, con el objeto de originar prosperidad a la sociedad. Esta investigación se denomina también activa, práctica o empírica además se encuentra ligada a la investigación básica. (p.51)

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro del diseño no experimental. Se recopilaron los datos en forma rápida, directa, y confiable en el ámbito que se presenta es decir observación del fenómeno en su contexto real sin manipular e influenciar en las variables.

Hernández, Fernández y Batista (2010) El diseño se refiere a *que la investigación que se hizo fue con diseño transeccional o transversal porque que recopila datos en un solo momento, en un tiempo único. Su intención es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.* (p.151)

Hernández, Fernández y Batista (2010), respecto a la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p.80). La investigación descriptiva, registra, analiza e interpreta el contexto real así como analiza los componentes y procesos de los fenómenos sobre hechos reales y su característica básica es presentar una interpretación correcta del hecho.

Para el análisis de datos se empleó el programa SPSS V22 , dando como resultado porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, obteniendo datos de estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, así como para la contrastación de las hipótesis se aplicó la estadística no paramétrica. La confiabilidad del instrumento fue determinada el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena que permitió medir el Liderazgo transformacional y la gestión escolar 0.80 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

## 7. RESULTADOS

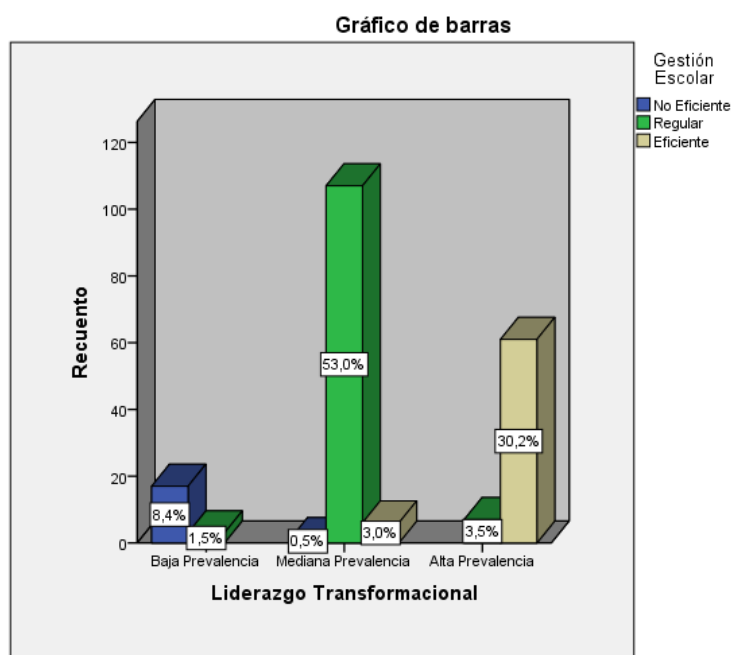
Describen narrativamente los hallazgos del estudio como el análisis estadístico e interpretación de datos y la prueba de hipótesis.

Tabla 9

*Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar percibido en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.*

		Gestión Escolar			Total	
		No Eficiente	Regular	Eficiente		
Liderazgo Transformacional	Baja Prevalencia	17 8,4%	3 1,5%	0 0,0%	20 9,9%	
	Mediana Prevalencia	1 0,5%	107 53,0%	6 3,0%	114 56,4%	
	Alta Prevalencia		0 0,0%	7 3,5%	61 30,2%	68 33,7%
		Total	18 8,9%	117 57,9%	67 33,2%	202 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar (Anexo 2)



*Figura 5.* Diagrama de barras agrupadas de liderazgo transformacional del director y la gestión escolar

#### Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, el 8.4% de los docentes percibe una gestión escolar no eficiente, por otro lado; el liderazgo transformacional en un nivel de mediana prevalencia, el 53% de los docentes percibe una gestión escolar regular. Así mismo; el liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia, el 30.2% de los docentes percibe una gestión escolar eficiente.

## 8. DISCUSIÓN

De los hallazgos encontrados en cuanto al resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendal de 0.872 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar percibido en las instituciones educativas de la Red 4 Ugel 05 San Juan de Lurigancho- 2018. De los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por el autor Fischman (2015), quien menciona los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e

innovadores ayudándoles a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas, lo cual coincide con los resultados obtenidos en la presente investigación del liderazgo transformador del director con lo que sustenta el autor, y para la variable gestión escolar se ha tomado como autor base al Minedu (2016), manual de compromiso 2016 definió a la gestión escolar: como prácticas que propician la generación de condiciones favorables para lograr los aprendizajes fundamentales de los estudiantes, el liderazgo de los directores es decisivo para monitorear, acompañar, estimular, comunicar, concertar y enseñar a los integrantes de la institución educativa, para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes.

## 9. CONCLUSIONES

La presente investigación respecto a la hipótesis específica 1, demuestra que la estimulación intelectual del director tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.799, demostró una alta asociación entre las variables.

La presente investigación respecto a la hipótesis específica 2, demuestra que la motivación inspiracional del director tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.801, demostró una alta asociación entre las variables.

La presente investigación respecto a la hipótesis específica 3, demuestra que la consideración individual del director tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.788, demostró una alta asociación entre las variables.

La presente investigación respecto a la hipótesis específica 4, demuestra que la influencia idealizada del director tiene relación significativa con la Gestión Escolar percibido por las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de

Lurigancho en el año 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.797, demostró una alta asociación entre las variables.

La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que el liderazgo transformacional del director tiene relación significativa con la gestión escolar percibido en las Instituciones Educativas de la red 04 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.872, demostró una alta asociación entre las variables.

## 10. REFERENCIAS

Alvarado, O. (2002) *Gestión y Gerencia Educativa*. Perú: Udegraf S.A.

Bass, B. y Avolio, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (3a. ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.

Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación*, 25-46. Madrid: UNED. Referencia electrónica, recuperado el 24 de marzo del 2010, de <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>

Bolívar, A. (2001). *Liderazgo y reestructuración escolar*. Granada (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de [http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo\\_educativo.pdf](http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo_educativo.pdf)

Cuevas, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos (1ra ed.)*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Cuevas, C. (2014) *Historia del liderazgo*. Recuperado de

Fischman, D. (2015) *El líder transformador I* ( primera edición). Lima. Perú: Editorial Planeta Perú S.A

- Gonzalez, A. (2013), *Liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia – Venezuela* . (Tesis para optar el grado de especialista en gerencia educativa, zulia venezuela). recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos100/liderazgo-del-director-desempeno-laboral-docentes-u-e-e-jose-tadeo-monafas/liderazgo-del-director-desempeno-laboral-docentes-u-e-e-jose-tadeo-monafas.shtml>
- Guerra, P y Quezada, K, (2017). “*Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa del distrito Tambopata, Puerto Maldonado*”, (Tesis para optar el grado de magister, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/UNAMAD/228>
- Hernández R; Fernández, y Baptista P. (2011) *Metodología de la Investigación*. (5a. ed.) Mc Graw Hill. Recuperado de: <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias históricas sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. (Tesis para optar el grado de magister, Lima Perú). Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4616/1/Huillca\\_cb.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4616/1/Huillca_cb.pdf)
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis para optar el grado de magister, Bogotá, Colombia). Recuperado de: <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>

- Minedu, (2013). *Rutas de Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Ministerio de Educación Av. De la Arqueología, cuadra 2 - San Borja Lima, Perú
- Minedu, (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Ministerio de Educación Av. De la Arqueología, cuadra 2 - San Borja Lima, Perú
- Minedu, (2011) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lance Gráficos S.A.C.
- Minedu, (2012) *Marco de buen desempeño docente*.
- Minedu, (2014) *Marco de buen desempeño directivo*.
- Minedu, (2015) *Manual de compromisos de gestión escolar*.
- Minedu, (2016) *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*.
- Párraga, A. y Bartolo, A. (2014), *liderazgo transformacional del director y el desempeño del personal en instituciones educativas, en el Distrito de Ate*.  
(Tesis para optar el grado de magister, Lima Perú). Recuperado de:  
<https://es.slideshare.net/parragapanez/tesis-universidad-cesar-vallejo-2014-22914>
- Raxuleu, M. (2014), *liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*” Guatemala.  
(Tesis para optar el grado académico, departamento de Sololá departamento de Sololá). Recuperado de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa (2009). *Modelo de gestión escolar. En educación básica*. México.
- Unesco, (2011). *Manual de gestión para directivos de instituciones educativas*.(1ra ed.).  
Lima Perú: Editorial Lance grafico SAC.



**ANEXO 8****DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Edilberto Fernández Saavedra, estudiante (x), egresado ( ), docente ( ), del Programa Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 06753991, con el artículo titulado “El liderazgo del director en la gestión escolar”

declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: San Juan de Lurigancho 11 de Agosto del 2018

Nombres y apellidos: Edilberto Fernández Saavedra

## ANEXO 9

## ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS

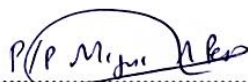
 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD          DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, **Mildred Jénica Ledesma Cuadros**, docente de la Escuela de Posgrado, de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo Sede Lima Este, S.J.L., asesora de la tesis titulada

**"Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la Red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho. 2018"**, del estudiante **Edilberto Fernández Saavedra**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 25% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 11 de agosto del 2018



Firma

Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros

DNI: 09936465

 Elabora:  Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	 VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN Vicerectorado de Investigación
---	--------	--	--

## ANEXO 10

### PANTALLAZO DEL TURNITIN

Feedback Studio | Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, san juan de Lurigancho 2018 | 11 de 23

**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la red 4, Ugel 05, san juan de Lurigancho 2018.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**  
Dr. Edilberto Fernández Sanabria

**ASESORA:**  
Dra. Milydel Jélica Ledesma Cuadros

**SECCIÓN:**  
Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Gestión y calidad educativa

**PERÚ - 2018**

**Resumen de coincidencias**

**25%**

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias	Porcentaje
1 Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	14%
2 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	8%
3 dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	1%
4 es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
5 repositorio.unamad.edu... Fuente de Internet	<1%
6 repositorio.usancv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7 www.unesco.org Fuente de Internet	<1%
8 formacion.educalab.es Fuente de Internet	<1%
9 www.campus-oei.org Fuente de Internet	<1%
10 www.scribd.com Fuente de Internet	<1%

Página: 1 de 86 | Número de palabras: 22221 | Text-only Report | High Resolution | Activado | 06:23 p.m. | 10/08/2018

## ANEXO 11

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL          UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo **Edilberto Fernández Saavedra**, identificado con **DNI N° 06753991**, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, autorizo ( X ) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "**Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones educativas de la Red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho. 2018**"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

DNI N° 06753991

FECHA: San Juan de Lurigancho 12 de octubre del 2018

			 	
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Vicerectorado de Investigación

**ANEXO 12**  
**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE**  
**INVESTIGACIÓN**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE**  
**INVESTIGACIÓN DE:**

La Escuela de Posgrado, Miguel Ángel Pérez Pérez

**A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:**

Edilberto Fernández Saavedra

**INFORME TÍTULADO:**

Liderazgo transformacional del director y gestión escolar en instituciones  
educativas de la red 4, Ugel 05, San Juan de Lurigancho. 2018

**PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:**

Maestro en Administración de la Educación

---

**SUSTENTADO EN FECHA:** 19 de agosto del 2018

**NOTA O MENCIÓN:** Dieciséis (16)



---

**FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN**